

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**С.А. АЛЕКСАНДРОВА**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**з курсу**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*(для студентів денної та заочної форм навчання  
3 курсу напрямку 6.140103 «Туризм» та  
4 курсу напрямку 6.140101 «Готельно-ресторанна справа»)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2015**

**Александрова С.А.** Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» (для студентів денної та заочної форм навчання 3 курсу напряму 6.140103 «Туризм» та 4 курсу напряму 6.140101 «Готельно-ресторанна справа») / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.

Автор: С.А. Александрова

Рецензент: д. екон. н, проф. І.М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму та готельного господарства, протокол засідання № 1 від 29 серпня 2014 р.

© С.А. Александрова, 2015  
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЛЕКЦІЯ 1. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	5
ЛЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНІ ГРУПИ. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ.....	16
ЛЕКЦІЯ 3. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. КАДРОВА ПОЛІТИКА І КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ...	21
ЛЕКЦІЯ 4. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	38
ЛЕКЦІЯ 5. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	46
ЛЕКЦІЯ 6. МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ...	54
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

## ВСТУП

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління персоналом» призначений для студентів 5 курсу всіх форм навчання (для студентів денної та заочної форм навчання 3 курсу напряму 6.140103 «Туризм» та 4 курсу напряму 6.140101 «Готельно-ресторанна справа»).

Конспект є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Він призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

Дисципліна «Управління персоналом» має практичну спрямованість – її **метою** є підготовка студентів до ефективного управління персоналом, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору й розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання персоналу організації.

**Предметом вивчення** є загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів із наступних питань:

- обґрунтування методологічних принципів управління персоналом.
- формування та аналіз кадрової політики.
- застосування сучасних методів планування потреб у персоналі.
- організація набору й відбору персоналу у конкретних умовах.
- атестування персоналу та використання його результатів.
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають здобути наступні **навички і уміння**:

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації.
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів.
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника.
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління.
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу.
- інформаційно й документально забезпечувати управління персоналом.
- застосовувати методи оцінки персоналу.
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу.
- адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній.

# ЛЕКЦІЯ 1

## ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Трудові ресурси

### 1.2 Соціально-трудові відносини в ринковій економіці

### 1.3 Ринок праці і його характеристики

### 1.4 Зайнятість населення

### 1.5 Безробіття

### 1.6 Державна система управління трудовими ресурсами

### 1.7 Міжнародна організація праці

### 1.1 Трудові ресурси

Найбільш активною частиною населення є **трудові ресурси** – населення у працездатному віці, крім інвалідів I і II груп, а також підлітки і пенсіонери, які працюють.

До трудових ресурсів відносяться люди як зайняті в економіці, так і не зайняті, але здатні трудитися. Поняття «трудові ресурси» використовується для характеристики працездатного населення в масштабах всієї країни, регіону, галузі економіки, або в рамках якої-небудь професійної групи.

Трудові ресурси в різних умовах можуть виробляти різну кількість продукції з неоднаковою якістю, тому по різному впливають на соціально-економічний розвиток регіону; можливості людей щодо праці можуть бути різними в умовах неоднакових виробничих відносин. Тому поряд з поняттям «трудові ресурси» вживають термін “**трудоресурсний (або працересурсний) потенціал**” – можливості людей до праці. Працересурсний потенціал визначається як кількістю та якістю (статеві-віковий, професійний склад) трудових ресурсів, так і особливостями соціально-економічного розвитку території, впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, матеріальними і духовними потребами населення регіону, екологічними особливостями її діяльності.

Людей із їх знаннями, професійною підготовкою і навичками до праці називають “**трудовим капіталом**” або “**людським капіталом**”.

**Економічно активне населення (робоча сила)** – працездатне населення, яке впродовж певного періоду забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг. До складу економічно активного населення відносяться люди, які зайняті господарською діяльністю, що приносить прибуток, й безробітні люди (рисунок 1).

**Економічно неактивне населення** включає людей, які зайняті в домашньому господарстві, учнів і студентів, осіб, які не шукають роботу і не бажають працевлаштуватися. Значну частку серед осіб останньої групи становлять студенти й люди пенсійного віку.

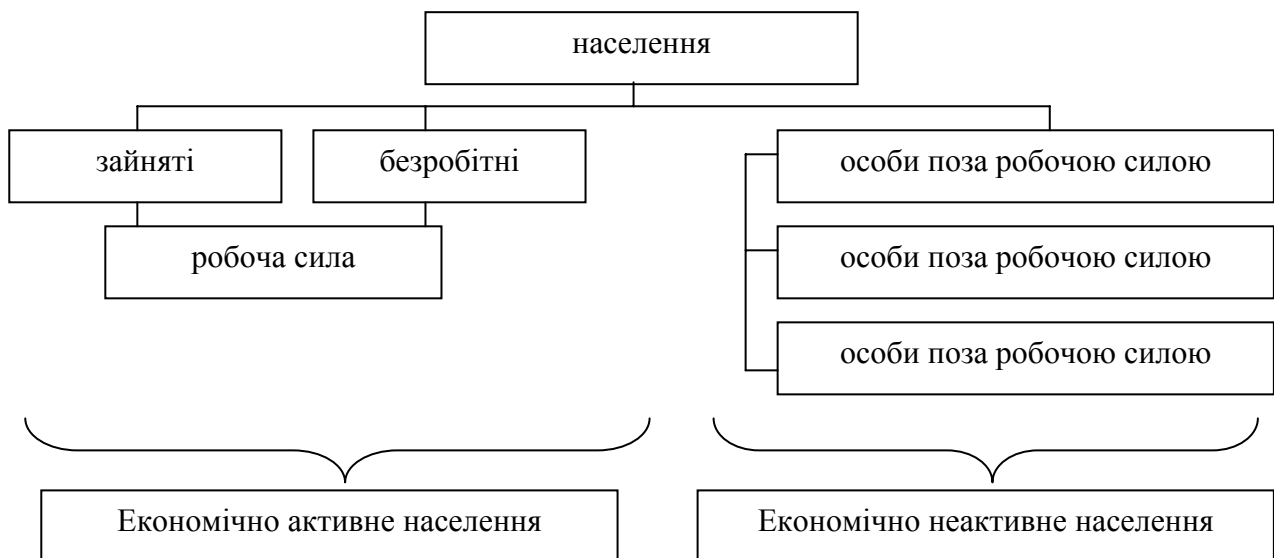


Рисунок 1 — Економічно активне та неактивне населення

## 1.2 Соціально-трудові відносини в ринковій економіці

**Соціально-трудові відносини** — це об'єктивно існуючі взаємозв'язки і взаємостосунки між індивідуумами і їх групами в процесах, обумовлених трудовою діяльністю, націлені на регулювання якості трудового життя.

Соціально-трудові відносини характеризують соціально-економічні, психологічні аспекти і правовідносини.

**Система соціально-трудових відносин** має досить складну структуру, яка в умовах ринкової економіки включає такі елементи:

### 1. Суб'єкти соціально-трудових відносин:

- *найманий працівник* — громадянин, щойкий уклав трудовий договір (контракт) з працедавцем, керівником організації або окремою особою на проведення певної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних знань, кваліфікації і т.ін.;

- *працедавець* — людина, яка працює самостійно і постійно наймає для роботи одну або декількох осіб;

- *держава* в системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, працедавець, посередник і арбітр при трудових спорах.

**2. Рівень соціально-трудових відносин** визначається властивостями соціального середовища, в якому функціонують суб'єкти цих відносин, тобто можна виділити індивідуальний і колективний рівень, рівень галузі, організації, робочого місця тощо

**3. Предметом індивідуальних соціально-трудових відносин** виступають різні сторони трудового життя людини на різних етапах її життєвого циклу: трудове самовизначення, профорієнтація, наймання-звільнення, оцінка праці, умови і оплата праці, питання пенсійного забезпечення і т.ін. **Предметом**

**колективних соціально-трудових відносин** є кадрова політика, що включає весь спектр діяльності організації з управління персоналом.

**4. Типи соціально-трудових відносин** характеризують соціально-психологічні, етичні й правові форми взаємин суб'єктів в процесі трудової діяльності.

5. Основоположну роль у формуванні типів соціально-трудових відносин відіграє **принцип забезпечення** рівності прав і можливостей суб'єктів цих відносин. Реалізація цього принципу в поєднанні з принципами солідарності й рівноправного партнерства або з принципом «панування — підкорення» служить основою різних типів соціально-трудових відносин.

### 1.3 Ринок праці та його характеристики

**Ринок праці** — сукупність трудових відносин з приводу найму і використання працівників у суспільному виробництві.

**Основними характеристиками ринку праці** виступають:

- *пропозиція робочої сили*, тобто контингент незайнятого населення, що шукає роботу;

- *попит на робочу силу* або неукомплектовані робочі місця, що відображають незадоволену частину загальної потреби народного господарства в кадрах.

**Ринок праці може бути:**

- *відкритим* — економічно активне населення, яке шукає роботу і потребує підготовки, перепідготовки, а також всі вакантні робочі місця у всіх секторах економіки;

- *прихованим* — особи, які формально зайняті в економіці, але в той же час у зв'язку зі скороченням виробництва або із зміною його структури можуть бути звільнені без збитку для виробництва.

**Залежно від ступеня розвитку ринкових відносин ринок праці** розрізняють:

- *частковий (фрагментарний)* ринок праці припускає обмежену дію чинника попиту і пропозиції робочої сили на основі нормативного регулювання праці (трудове законодавство, регулююче питання найма і звільнення працівника, умови праці, його оплати і т.п.);

- *регульований ринок* праці створює правові основи поведінки суб'єктів, які виступають на ринку праці, і припускає разом із законодавчим регулюванням економічних, соціальних і трудових відносин широкорозвинену систему колективних договорів як джерела нормативного регулювання;

- *організований ринок праці* — вищий ступінь розвинутої ринку праці, що припускає, по-перше, розвинуту інфраструктуру, яка включає комплекс організацій і установ, що забезпечують функціонування ринку праці; по-друге, тісна взаємодія політики зайнятості з іншими напрямками соціально-економічної і технічної політики (науково-технічна політика, політика

структурних змін в економіці, в області освіти, пенсійного забезпечення, сімейна політика тощо);

- *тіньовий (нерегульований) ринок праці* включає нерегульовані форми зайнятості, що виявляються в ухиленні від податків і статистичного обліку, недотриманні трудового законодавства і умов колективних договорів і припускають найрізноманітніші види трудової діяльності: роботу за сумісництвом, підряди, надомництво, кооперативи і т.ін., але тільки у тому випадку, коли вони не контролюються державними органами і профспілками.

Політика зайнятості, що проводиться в різних країнах, визначає наявність двох *основних моделей ринку праці* — зовнішньої і внутрішньої. Кожній моделі ринку праці відповідають свої системи виробничих відносин.

*Зовнішній ринок праці* припускає географічну і професійну мобільність робочої сили між організаціями.

*Внутрішній ринок праці* ґрунтується на професійному русі працівників усередині організації.

## 1.4 Зайнятість населення

Під *зайнятістю* розуміється діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, що не суперечить законодавству і приносить, як правило, їм заробіток (трудоий дохід).

### Розрізняють зайнятість:

- *повну* — стан, при якому забезпечені роботою всі потребуючі її і охочі працювати, що відповідає наявності збалансованості між попитом і пропозицією робочої сили;

- *раціональну* — зайнятість, обґрунтована з погляду процесів формування, розподілу (перерозподілу) і використання трудових ресурсів з урахуванням їх статево-віковий і освітньої структури, режимів відтворювання працездатного населення і його розміщення на території країни;

- *ефективну* — зайнятість, яка забезпечує гідний дохід, здоров'я, підвищення освітнього і професійного рівня для кожного члена суспільства на основі зростання суспільної продуктивності праці.

*Види зайнятості* — розподіл активної частини трудових ресурсів по сферах і галузях народного господарства.

*Форми зайнятості* — це організаційно-правові способи, умови працевикористання, що розрізняються нормами правового регулювання тривалості і режимів робочого дня (повний і неповний робочий день, жорсткі або гнучкі режими праці і відпочинку), регулярністю трудової діяльності (постійна, тимчасова, сезонна, випадкова), місцем виконання роботи (на підприємствах або вдома), часом діяльності (основна, додаткова, повторна) і т.п.

Стимулювання економічної активності й розширення внаслідок цього зайнятості здійснюється за допомогою державної політики зайнятості, що представляє комплекс заходів прямої і непрямої дії на соціально-економічний



розвиток суспільства і кожного його члена з метою досягнення повної ефективної і вільно вибраної зайнятості.

Всі **заходи державної політики** зайнятості можуть бути розділені на дві групи:

- *активні*, націлені на зниження рівня безробіття і підвищення конкурентоспроможності людини в боротьбі за робоче місце шляхом проведення заходів, пов'язаних з запобіганням (попередженням, профілактикою) звільнень працівників для збереження робочих місць; навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації осіб, що "шукають роботу; активного пошуку і підбору робочих місць; субсидування створення нових робочих місць (як на існуючих підприємствах, так і шляхом розвитку самозайнятості); організації нових робочих місць через систему суспільних робіт та ін.;

- *пасивні*, направлені на згладжування негативних наслідків безробіття, припускають відповідальність держави за положення суб'єктів на ринку праці і включають реєстрацію тих, хто шукає роботу, страхування від безробіття, грошові форми підтримки безробітних тощо

## 1.5 Безробіття

**Безробіття** – відсутність зайнятості у певної, більшої або меншої частини економічно активного населення, здатної і бажаючої трудитися.

У сучасній економіці безробіття розглядається як природна і невід'ємна частина ринкового господарства. У цьому зв'язку великий інтерес становить класифікація форм безробіття по різних критеріях.

### **Форми безробіття:**

- *за причиною виникнення* (фрикційна, інституційна, добровільна, структурна, технологічна, конверсійна, циклічна, регіональна, економічна, сезонна, маргінальна);

- *за тривалістю* (короткострокова, тривала, довготривала, застійна);

- *за зовнішньою формою прояву* (відкрита, прихована).

Логічним продовженням запропонованої класифікації форм безробіття є її структуризація за статевовіковими, професійно-кваліфікаційними і соціальними ознаками: за статтю, з виділенням якнайменше захищених у соціальному відношенні безробітних-жінок; за віком, з відокремленням молодіжного безробіття і безробіття осіб передпенсійного віку; за соціальними групами (робітники, інтелігенція) технічні виконавці, службовці); за рівнем освіти; за професійними й стажевими групами; за рівнем доходів і забезпеченості; через причини звільнення; за ментальними групами.

Повну картину безробіття може дати сукупність показників, найбільш важливими з яких є:

**рівень безробіття** — питома вага чисельності безробітних в чисельності економічно активного населення;

**тривалість безробіття** — величина, що характеризує в середньому тривалість пошуку роботи особами, які мають статус безробітних на кінець даного періоду, а також тими безробітними, які були в цей період працевлаштовані.

У будь-якій країні існує природний рівень безробіття, що пов'язано зі звільненням працівників, наприклад, за досягненням пенсійного віку, переїздом в іншу місцевість тощо. Природний рівень безробіття складається з фрікційного та структурного безробіття.

Безробіття спричиняє серйозні економічні й соціальні витрати. Одне з головних негативних економічних результатів безробіття — недовипуск продукції, недовикористання виробничих можливостей суспільства. **Залежність між рівнем безробіття і відставанням обсягу валового національного продукту (ВНП) знайшла вираження в законі (залежності) Оукена:** перевищення на 1 % фактичного рівня безробіття над природним веде до відставання фактичного обсягу ВНП на певний відсоток (який є розрахунковою цифрою та може коливатися) від потенційного.

Крім економічних витрат безробіття має значні соціальні й моральні наслідки, що виражаються в появі депресії у вимушено незайнятих громадян, втраті ними кваліфікації і практичних навичок; зниженні моральних устоїв і зростанні злочинності, розпаді сімей, збільшенні соціальної напруженості в суспільстві, підвищенні числа самогубств, психічних і серцево-судинних захворювань.

**Задля запобігання безробіття та усунення його негативних наслідків, держава впроваджує заходи державної політики сприяння зайнятості:**

- **активні**, націлені на зниження рівня безробіття та підвищення конкурентоспроможності людини у боротьбі за робоче місце
- **пасивні**, спрямовані на усунення негативних наслідків безробіття.

В Україні існує система державної служби зайнятості.

**21 грудня 1990 року** Радою Міністрів УРСР була прийнята постанова під номером 381 « **Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР**».

**У березні 1991 р.** Верховна Рада України прийняла **Закон «Про зайнятість населення**», у якому вона більш чітко визначила головні принципи діяльності державної служби зайнятості, її обов'язки й права.

Діяльність служби зайнятості базується на міжнародних принципах:

- **безкоштовність** надання послуг;
- **доступність** (надання послуг рівною мірою всім суб'єктам ринку праці — тим, хто шукає роботу й тим, хто шукає робочу силу);
- **добровільність** — відсутність будь-якого примусу в трудовому посередництві;
- **рівність** — надання послуг усім громадянам без будь-якої дискримінації;
- **відкритість** — надання повної інформації щодо працевлаштування, вільних робочих місць, діючих законодавчих актів.

Функції служби зайнятості зазначені у Законі *України « Про зайнятість населення» (ст. 19).*

## 1.6 Державна система управління трудовими ресурсами

*Державна система управління трудовими ресурсами* включає сукупність органів державної законодавчої, виконавчої і судової влади й управління, централізовано регулюють основні соціально-трудові відносини, а також методи управління і механізм їх використання.

*Трудовий кодекс* регламентує трудову поведінку в різних ситуаціях (прийом на роботу, звільнення, охорона праці, компенсації працівникам, відпустки тощо) представників адміністрації, найманих працівників, профспілок. Закон про банкрутство підприємств в окремих статтях регулює відносини між трудовим колективом і адміністрацією у разі санації (банкрутства) підприємства, охоплюючи більш вузьке коло питань (виплата заробітної плати і порядок звільнення). У законодавстві закріплені права й обов'язки сторін в таких питаннях, як захист від дискримінації, застосування дитячої праці, безпека, гігієна праці тощо.

*Законодавча влада* здійснює ухвалення законів, що містять обов'язкові правила поведінки, в тому числі в області соціально-трудових відносин.

*Органи виконавської влади* здійснюють виконання законів, на них покладається виконавчо-розпорядча діяльність.

*Судові органи* здійснюють правосуддя: покарання порушників, розв'язання проблем, конфліктів, пов'язаних із застосуванням трудового законодавства.

У вирішенні ряду соціально-трудових проблем важливу роль відіграють *профспілки*. Через профспілку працівники і працедавці домовляються з таких питань, як форма, система, розмір оплати праці, грошові винагороди, допомоги, компенсації, доплати; механізм регулювання оплати праці, виходячи із зростання цін, рівня інфляції; зайнятість працівників, тривалість робочого часу й часу відпочинку, а також відпусток; заходи з поліпшення умов і охорони праці; медичне і соціальне страхування; інтереси працівників при приватизації підприємств і відомчого житла; техніка безпеки і охорона здоров'я працівників на виробництві.

Керівництво роботою із забезпечення єдиної державної політики в області праці, зайнятості й соціальних питань здійснює і одночасно координує **Міністерство охорони здоров'я і соціального розвитку**. Основними його завданнями є: вироблення політики в соціально-трудовій сфері; координація всієї роботи в соціально-трудовій сфері в країні; розробка основних напрямів соціальної політики уряду; підготовка рекомендацій щодо регулювання оплати праці, формування правової і нормативної бази регулювання соціально-трудових відносин; участь в укладанні генерального і галузевих (тарифних) угод; регулювання ринку праці, зайнятості населення тощо.

До **державних органів** управління людськими ресурсами відносяться центральні й місцеві органи влади й управління. **Центральним органом** є Кабінет Міністрів (уряд), що об'єднує міністерства і відомства: праці; освіти; молоді й спорту; охорони здоров'я; культури; соціального забезпечення; торгівлі й громадського харчування; житлово-комунального господарства; побутового обслуговування населення і т. ін. У структуру **місцевих органів** управління входять відповідні підрозділи, які організують роботу безпосередньо у вказаних областях управлінської діяльності. Здійснюють цю роботу і в центральних, і в місцевих органах влади **державні службовці**.

Система органів державного управління людськими ресурсами умовно підрозділяється на **три блоки**:

- органи управління соціальним розвитком, що забезпечують постійне поліпшення мережі громадського харчування і побутового обслуговування, житлово-комунального господарства, торгівлі продовольчими і промисловими товарами, а також охорони здоров'я людей, розвитку культури і мистецтва, організації спорту і активного відпочинку;

- міністерства і відомства, які організують державне управління демографічними процесами, а також у сфері освіти, професійної орієнтації, зайнятості, праці й соціального забезпечення;

- орган управління державною службою, який через підвідомчі підрозділи здійснює підбір, підготовку, розстановку і раціональне використання державних службовців, тобто конкретних людей, які мають забезпечувати оптимальне функціонування перших двох блоків системи органів державного управління людськими ресурсами.

Таким чином, **метою** державної діяльності *першого блоку* системи органів управління людськими ресурсами є менеджмент соціального розвитку, спрямований перш за все на відновлення і вдосконалення кадрового потенціалу; *другого* – управління підготовкою, працею і соціальним забезпеченням працівників різних сфер і галузей організації суспільства; *третього* – менеджмент кадрів управління, здатних ефективно керувати всією державною системою управління людськими ресурсами.

У **регіональному органі** державного управління під керівництвом першого голови адміністрації можуть бути об'єднані структурні підрозділи (управління, відділи, центри, бюро), що забезпечують:

- соціальний розвиток населення регіону (управління торгівлі і громадського харчування, житлово-комунального господарства, побутового обслуговування, охорони здоров'я, культури тощо);

- управління підготовкою, зайнятістю, організацією праці і соціальним забезпеченням (регіональні органи управління освітою, з праці, соціального забезпечення, регіональні центри зайнятості і центри професійної орієнтації);

- підбір, підготовку, розстановку і раціональне використання кадрів регіональних органів управління людськими ресурсами (структурні підрозділи управління державною службою).

На **рівні галузі** перший заступник міністра з питань праці, кадрів і соціального розвитку керує відповідними структурними підрозділами, що забезпечують:

- створення необхідних умов для оптимального формування і відновлення людських ресурсів конкретної галузі господарства (управління житлово-побутового обслуговування працівників, управління соціально-культурного обслуговування, відділ соціального планування);
- організацію ефективного підбору, підготовки і розстановки кадрів на різних ділянках управлінської і виробничої діяльності (управління кадрів, управління підготовки кадрів, галузевий центр професійної орієнтації);
- раціональне використання людських ресурсів галузі за рахунок науково обгрунтованої організації праці і управління, поліпшення умов і охорони праці, створення ефективної системи мотивації праці й соціального захисту працівників (управління умов і охорони праці, управління організації і оплати праці, галузевий центр наукової організації праці і управління).

Сучасна **кадрова служба підприємства і організації** включає різні *структурні підрозділи, що забезпечують:*

- житлово-побутове і соціально-культурне обслуговування працівників (поліпшення житлових умов, організація побуту і дозвілля, розвиток громадського харчування і торгівлі, будівництво об'єктів соціально-культурного призначення, турбота про сім'ї і підростаюче покоління, підвищення культурного і загальноосвітнього рівня працівників, охорона здоров'я й т. ін.);
- поліпшення умов, оплати і організації праці (впровадження сучасних методів наукової організації праці і управління, нормування і стимулювання праці, проектування організаційних структур і штатів, підвищення рівня виробничої культури і безпеки праці, задоволеності працею і соціального захисту працівників);
- ефективний підбір, підготовку, розстановку і використання кадрів (впровадження сучасних процедур найму і відбору персоналу, підготовки і перепідготовки, підвищення кваліфікації і стажування, оцінки і атестації працівників, професійно-кваліфікаційного і посадового зростання, формування резерву кадрів управління і високопрофесійного стабільного виробничого колективу).

## **1.7 Міжнародна організація праці**

**Міжнародна організація праці (МОП)** — тристороння організація, в якій представлені працівники, працедавці й державні органи з рівними правами в процесі ухвалення рішення.

МОП була створена в 1919 році з ініціативи промислово розвинених країн (Європи й Північної Америки) з метою створення міжнародних трудових норм і контролю над їхнім застосуванням.

Аргументи на користь прийняття міжнародних трудових норм:

**1. Гуманістичний аргумент** – необхідність полегшити складну долю трудівників.

**2. Політичний аргумент** – прагнення відгородити трудящих від комуністичної пропаганди, яка усе ширше поширювалася в Європі після Жовтневої революції 1917 року.

**3. Економічний аргумент** – міжнародне регулювання праці повинне було вирівняти умови міжнародної конкурентоспроможності.

Ці аргументи були зазначені в Преамбулі до Статуту МОП, прийнятого в 1919 році.

Цілі МОП — розробка угод, міжнародних конвенцій в галузі праці для подальшої їх ратифікації державами — членами МОТ; створення системи контролю й спостереження за виконанням принципів і стандартів, встановлених конвенціями в області трудових відносин; розробка проектів і програм з надання допомоги малим підприємствам з метою зростання зайнятості населення у країнах третього світу; вивчення і аналіз тенденцій і вироблення напрямів розвитку систем професійного навчання в світі; проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин (соціальне партнерство, умови і оплата праці, трудове законодавство, зайнятість населення тощо) і т. ін.

До складу МОП входить 175 країн світу, *співробітництво України з МОП почалося у 1954 році.*

Протягом усього часу співпраці МОП надавала й надає допомогу уряду України в експертній оцінці законопроектів (наприклад, експертиза проекту Трудового кодексу), здійснювалися проекти, пов'язані з аналізом стану соціальної політики (разом зі Світовим банком), кризового стану ринку праці в Україні, розвитком соціального партнерства тощо. Усього за роки незалежності в Україні реалізовано понад 30 проектів і програм МОП.

Структуру МОП становить Міжнародна конференція праці – вищий керівний, законодавчий, нормотворчий орган, який збирається на щорічні сесії для обговорення загальних трудових, соціальних проблем і міжнародних трудових норм.

Конференція визначає загальну політику МОП, затверджує бюджет, обирає Адміністративну раду тощо.

Кожна держава має право направляти чотирьох делегатів на сесію Міжнародної конференції праці – двох від уряду й по одному представнику від трудящих і роботодавців, кожний з яких може виступати та голосувати незалежно один від одного.

Адміністративна рада – виконавчий орган МОП, який обирається строком на три роки, керує роботою МОП у період між сесіями Міжнародної конференції праці, визначає порядок виконання її рішень, основні напрямки майбутньої політики та принципи діяльності МОП.

Адміністративна рада проводить свої засідання три рази на рік (у березні, червні та листопаді) у Женеві. Адміністративна рада ухвалює рішення щодо політики МОП, визначає програму й бюджет Організації, які потім підлягають

затвердженню на Міжнародній конференції праці, обирає Генерального директора Міжнародного бюро праці.

Рада складається з 56 повноправних членів: 28 від урядів, 14 від роботодавців і 14 від профспілок

Десять місць учасників Адміністративної ради, що представляють уряди країн, зарезервовані на постійній основі за представниками урядів провідних країн світу — Бразилії, Великобританії, Німеччини, Індії, Італії, Китаю, РФ, США, Франції і Японії. Інші члени Ради, що представляють уряди інших держав, переобираються Конференцією на ротаційній основі кожні три роки.

Міжнародне бюро праці є постійно діючим секретаріатом, оперативним штабом, дослідницьким і видавничим центром, що здійснює загальне керівництво МОП.

Міжнародне бюро праці перебуває в Женеві, його очолює Генеральний директор, який обирається на п'ятирічний строк з можливістю подальшого переобрання.

#### ***Ключові слова та поняття теми:***

*Трудові ресурси, трудоресурсний потенціал, економічно активне населення, економічно неактивне населення, соціально-трудові відносини, ринок праці, зайнятість населення, безробіття, державна система управління трудовими ресурсами, трудовий кодекс, Міжнародна організація праці.*

#### ***Контрольні питання:***

1. Розкрийте сутність поняття «трудоресурсний потенціал країни».
2. Які категорії населення відносять до трудових ресурсів країни?
3. Які категорії населення відносять до економічно активного і неактивного населення?
4. Які особи відносяться до зайнятого населення та безробітних?
5. Розкрийте сутність поняття «соціально-трудові відносини».
6. Розкрийте сутність поняття «система соціально-трудових відносин».
7. Надайте характеристику основних типів соціально-трудових відносин.
8. Розкрийте сутність ринку праці, наведіть основні його характеристики.
9. Розкрийте сутність внутрішнього та зовнішнього ринку праці.
10. Розкрийте сутність понять «зайнятість населення» і «зайнятість персоналу організації»
11. Розкрийте сутність поняття «безробіття». Надайте характеристику форм безробіття.
12. Яку роль в регулюванні соціально-трудових відносин відіграє законодавча, виконавча й судова влада?
13. Розкрийте сутність залежності Оукена.
14. Охарактеризуйте державну систему управління трудовими ресурсами.
15. У чому полягає мета створення Міжнародної організації праці, які завдання вона вирішує.

#### ***Практичні завдання:***

1. Користуючись матеріалами періодичних видань, проаналізуйте:
  - динаміку змін чисельності населення і трудових ресурсів України за останні десять років;
  - динаміку розподілу чисельності зайнятого населення по галузях економіки;

- показники працересурсного потенціалу регіонів України за поточний рік (всього трудових ресурсів, рівень зайнятості населення, частка працездатного населення, рівень безробіття населення).

2. Проаналізуйте позитивні й негативні сторони безробіття.

*Література:*

основна: 1-7,9,11

додаткова: 12

## ЛЕКЦІЯ 2

### СОЦІАЛЬНІ ГРУПИ. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

**2.1 Соціальні групи.**

**2.2 Поняття і основні ознаки колективу**

**2.3 Види колективів**

**2.4 Психологічні характеристики колективу**

**2.5 Структурування й реалізація повноважень в організації**

**2.6 Етапи розвитку колективу**

**2.7 Принципи створення ефективної команди**

#### 2.1 Соціальні групи

*Соціальна група* – це сукупність індивідів, які взаємодіють певним чином на основі очікувань кожного члена групи по відношенню до інших.

*Умови, необхідні для того, щоб сукупність вважалася групою:*

- наявність взаємодій між її членами;

- поява очікувань кожного члена групи щодо інших її членів.

*Статусні групи* – класи, прошарки і касти. Ці великі групи, що виникли на основі соціальної нерівності, володіють (за винятком каст) низьким внутрішнім соціальним контролем, який, проте, може підвищуватися у міру усвідомлення особами своєї приналежності до статусної групи, а також усвідомлення групових інтересів і включення в боротьбу за підвищення статусу своєї групи.

#### 2.2 Поняття і основні ознаки колективу

**Колектив** – (від лат. *collectivus* — *збірний*) специфічна соціальна спільність людей, об'єднаних загальними цілями, інтересами, почуттям солідарності, рішенням спільних виробничих, суспільних, соціокультурних, політичних і інших завдань.

Згідно зі статтею 252.1. Кодексу законів України про працю **трудоий колектив підприємства** складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.



Щоб вважатися колективом, група має задовольняти декільком **ознакам**:

- наявність загальної мети у всіх її членів. (єдиній для всіх, а не просто однакової, схожої);
- психологічне визнання членами групи один одного і ототожнення себе з нею;
- практична взаємодія людей, внаслідок чого потенціал колективу виявляється істотно більшим, ніж сума потенціалів кожного з його членів;
- наявність певної культури, загальних цінностей, символіки, норм і правил поведінки в колективі, вступу або виходу з нього, вимог до фізичного і морального вигляду його членів.

#### **Роль колективу:**

- в його рамках задовольняється природна потреба людей в спілкуванні і діловій взаємодії, у приналежності до групи собі подібних;
- в колективі людина в необхідних випадках знаходить підтримку і захист;
- у своєму колективі особистість в першу чергу знаходить визнання успіхів і досягнень.

Залежно від характеру самого колективу його **вплив на особу** може бути як позитивним, так і негативним. Згуртований, але не налаштований на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на особистість, спонукати до антисоціальної поведінки. У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе.

Сильна особистість може підпорядкувати собі колектив, в тому числі в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама йому підкоряється і розчиняється в ньому, а колектив бере на себе турботу про її благополуччя.

## **2.3 Види колективів**

Розрізняють такі **види колективів**:

- **за складом**: гомогенні (однорідні) і гетерогенні (різномірні – стать, вік, професія, статус, рівень освіти тощо);
- **за структурою**: функціональний (на основі розподілу праці і визначення виробничих завдань кожного); політичний (відповідно до приналежності до тих або інших угруповань); соціально-демографічний (за статтю, освітою, кваліфікацією тощо); соціально-психологічний (відповідно до симпатій і антипатій); поведінковий (за активністю); мотиваційний (залежно від рушійних чинників поведінки);
- **за статусом**: офіційні (оформлені юридично) і неофіційні;
- **за характером внутрішніх зв'язків**: формальні й неформальні колективи. Формальні зв'язки оговорені наперед, в неформальних колективах відношення складаються спонтанно, самі собою;
- **за термінами існування**: тимчасові, призначені для вирішення разової задачі, і постійні;

- *за ступенем свободи*, що надається їх учасникам: обов'язкові і добровільні;
- *за виконуваними функціями*: орієнтовані на досягнення певної мети; на реалізацію сумісних інтересів і спілкування.
- *за розміром*: малі (число учасників не перевищує 20) і великі.

## 2.4. Психологічні характеристики колективу

Колективи розрізняються між собою і психологічно, ці відмінності виявляються в характері внутрішнього клімату, стані й ступені згуртованості їх учасників.

**Внутрішній психологічний клімат** – реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності (характеризується задоволеністю працівників організацією, умовами праці, відносинами між собою і з керівництвом, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоврядуванні, дисципліною, групою і місцем в ній, якістю одержуваної інформації).

**Психологічний стан колективу** характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням.

**Згуртованість колективу** — психологічна єдність людей в найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що виявляється в тяжінні до нього учасників, прагненні захистити його і зберегти.

Ступінь згуртованості залежить від: розміру групи, соціальної однорідності (при різномірності виникають угруповання) її членів, досягнутих успіхів, наявності зовнішньої небезпеки.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням в ньому залежать також від їх психологічної і соціально-психологічної сумісності (відповідність темпераментів членів колективу, професійних і моральних якостей).

**Умови, що забезпечують соціально-психологічну сумісність:**

- відповідність особистих можливостей кожного структурі й змісту його діяльності;
- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;
- можливість реального взаємного доповнення і органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого.

## 2.5 Структурування й реалізація повноважень в організації

Кожна посада є носієм певних повноважень.

**Повноваження** – сукупність офіційно представлених прав і обов'язків самостійно ухвалювати рішення, віддавати розпорядження та здійснювати ті або інші дії в інтересах організації.

Виділяють кілька **видів посадових повноважень**:

**1. Розпорядчі повноваження:** їх власники мають право ухвалювати рішення, обов'язкові для виконання тими співробітниками організації, кого вони стосуються.

**2. Рекомендаційні повноваження:** їх власники при необхідності можуть надавати поради керівникам або виконавцям відносно того, яким чином найкраще вирішувати те або інше питання. Однак ці поради не є обов'язковими для виконання й не носять ініціативного характеру. Такими повноваженнями наділені різного роду фахівці, референти, радники, консультанти та ін.

**3. Координаційні повноваження** реалізуються в процесі вироблення й прийняття спільних рішень. Особи, які ними наділяються, мають право від імені вищого керівництва погоджувати по окремих питаннях діяльність інших учасників підрозділу.

**4. Контрольно-звітні повноваження** надають можливість їх носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її й повідомляти результати перевірок разом зі своїми висновками відповідним інстанціям.

**5. Єднальні повноваження** полягають у тому, що їх власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятих у рамках лінійних або функціональних повноважень.

Управлінські повноваження невіддільні від управлінської відповідальності.

**Управлінська відповідальність** – це необхідність усвідомлювати та відповідати за рішення, дії, а також за їхні наслідки.

Види управлінської відповідальності:

- **загальна управлінська відповідальність**, яку несе керівник за створення необхідних умов праці;
- **функціональна відповідальність** виконавця за конкретний результат.

## 2.6 Етапи розвитку колективу

*На першому етапі* в поведінці людей переважає індивідуалізм. Вони знайомляться один з одним, спостерігають за оточуючими і демонструють їм власні можливості. Багато хто при цьому займає вичікувальні позиції, уникають ворожості, спостерігають, аналізують.

*На другому етапі* відбувається зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки, що «цементують» колектив, а також виникають спроби встановлення пріоритетів і захоплення влади.

*На третьому етапі* колектив стабілізується, формуються сумісні цілі й норми, налагоджується надійна співпраця, що дозволяє одержувати гарантовані результати.

Надалі із зростанням **зрілості колективу** він може розв'язувати все більш складні завдання, а довір'я, існуюче між людьми, знання ними один одного у ряді випадків дозволяють йому функціонувати на принципах самоврядування. При виконанні завдання або при відході декількох ключових фігур колектив реорганізується або розпадається.

## 2.7 Принципи створення ефективної команди

**Команда** – це ретельно сформований, орієнтований на досягнення поставлених цілей, добре керований колектив, який самоорганізується, швидко та ефективно реагує на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вирішує завдання та досягає цілі підприємства як єдине ціле.

**Професійна команда** — це автономний самокерований колектив професіоналів, який створюється для досягнення загальної мети, відповідає за результат; здатний оперативно, ефективно й якісно вирішувати поставлені перед ним професійні завдання.

**Командоутворення** — це процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їхній енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал.

**Імплоішип** — партнерство керівника та співробітників, створення команди, створення організаційної культури «Ми».

**Мета формування команди** – ефективна праця, як окремих підрозділів, так і організації в цілому.

**Принципи створення ефективної команди** – правила, основні положення і норми, яким мають слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом:

- **безпека**. У команді її учасники відчують себе в безпеці. Відчують, що про них піклуються.

- **індивідуальність**. Команда визнає і заохочує індивідуальні особливості своїх членів.

- **причетність**. Учасники розділяють відчуття гордості за сумісні досягнення.

- **відданість**. Кожний з членів команди відчуває свою відповідальність за досягнення загальних цілей.

### **Ключові слова та поняття теми:**

*Соціальна група. Колектив. Види колективів. Психологічні характеристики колективу. Згуртованість колективу. Етапи розвитку колективу. Команда. Ефективна команда.*

### **Контрольні питання:**

1. Розкрийте сутність поняття «соціальна група». Які існують різновиди соціальних груп.
2. Розкрийте сутність поняття і наведіть основні ознаки «колективу».
3. Які існують види колективів?
4. Перелічіть принципи формування колективу.
5. Перелічіть психологічні характеристики колективу.

6. Які етапи розвитку колективу Вам відомі?
7. Перелічіть принципи створення ефективної команди.

***Практичні завдання:***

1. Розробіть програму, що позитивно вплине на згуртованість колективу туристського підприємства.
2. Розробіть принципи створення ефективної команди туристського підприємства.
3. Проаналізуйте фактори впливу на психологічний клімат колективу, розробіть програму щодо його поліпшення.
4. Розробіть програму та інструментарій дослідження психології колектива турпідприємства.

***Література:***

основна: 9-11  
додаткова: 12,20

## **ЛЕКЦІЯ 3**

### **МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ**

#### **3.1 Персонал і трудовий потенціал організації**

#### **3.2 Особливості управління персоналом на підприємствах туристської індустрії**

#### **3.3 Філософія організації**

#### **3.4 Метод и управління персоналом**

#### **3.5 Кадрова політика**

#### **3.6 Маркетинг персоналу. Кадрове планування**

#### **3.7 Планування потреби в персоналі**

#### **3.8 Оптимізація чисельності персоналу**

#### **3.9 Позикова праця й нестандартні форми зайнятості**

#### **3.1 Персонал і трудовий потенціал організації**

***Персонал***— це особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

***Основними ознаками персоналу є:***

- наявність його трудових взаємостосунків з працедавцем, які оформлюються трудовим договором (контрактом);
- володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю тощо), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робочих;
- цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації.

**Поняття «людські ресурси»** більш ємке, ніж «трудові ресурси» і «персонал», оскільки містить в собі сукупність соціокультурних характеристик і особистісно-психологічних якостей людей.

**Специфіка людських ресурсів:**

- люди наділені інтелектом, отже їх реакція на зовнішню дію (управління) — емоційно осмислена, а не механічна; процеси взаємодії між суб'єктом управління і людьми є двосторонніми;

- внаслідок володіння інтелектом люди здатні до постійного вдосконалення й розвитку;

- люди вибирають певний вид діяльності (виробнича або невиробнича, розумова або фізична) усвідомлено, ставлячи перед собою певну мету.

**Основними характеристиками персоналу організації є:** чисельність і структура.

**Чисельність персоналу організації** залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

**Структура персоналу організації** — це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Вона може бути статистичною і аналітичною.

**Статистична структура** відображає розподіл персоналу і його рух в розрізі зайнятості за видами діяльності категорій і груп посад.

Так, виділяють персонал:

- **основних видів діяльності** (особи, що працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, апараті управління, зайняті виробництвом продукції, послуг або ті, що здійснюють обслуговування цих процесів);

- **неосновних видів діяльності** (працівники житлово-комунального господарства, соціальної сфери).

**Аналітична структура** підрозділяється на загальну і часткову.

**У розрізі загальної структури персонал** поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

**Часткова структура** відображає співвідношення окремих груп працівників, наприклад «зайняті важкою працею за допомогою найпростіших пристроїв і без них».

**Основні ознаки структуризації персоналу організації:**

**1) За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі**, тобто за характером трудових функцій, а отже посади, персонал підрозділяється на такі категорії:

- **керівники**, які здійснюють функції загального управління. Їх умовно підрозділяють на три рівні:

1. вищий (організації в цілому — директор, генеральний директор, керівник, його заступники);

б) середній (керівники основних структурних підрозділів — відділів, управлінь, а також головні фахівці);

в) низовий (працюючі з виконавцями — керівники бюро, секторів;

майстри).

- *фахівці* – особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції (економісти, юристи, інженери-технологи, інженери-механіки, бухгалтери, диспетчери, аудиторів, інженери з підготовки кадрів тощо);

- *інші службовці (технічні виконавці)*, які здійснюють підготовку і оформлення документів, облік, контроль;

- *робітники*, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послугу виробничого характеру. Розрізняють основних і допоміжних робітників.

**2) Професійна структура персоналу організації** — співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, придбаних в результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі.

**3) Кваліфікаційна структура персоналу** — співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

Рівень кваліфікації робітників характеризується розрядом або класом, фахівців — категорією, розрядом або класом.

**4) Статевो-вікова структура персоналу організації** – співвідношення груп персоналу за статтю й віком.

**5) Структура персоналу за стажем:** за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

**6) Структура персоналу за рівнем освіти** (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки — бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчене вища (більше половини терміну навчання); середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова.

#### **Класифікація персоналу за категоріями:**

**1. Робочі** безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування.

**1.1. Основні робочі** – робітники, які переважно зайняті в основному виробництві (у складальних цехах, технологічних процесах);

**1.2. Допоміжні робочі** – робітники, які зайняті обслуговуванням устаткування, на заготівельних, складських і обслуговуючих роботах підприємства.

*Робочі за ступенем кваліфікації* прийнято поділяти на групи:

**1) висококваліфіковані** (строк навчання в ПТУ 2–4 роки);

**2) кваліфіковані** (ПТУ або навчання на підприємстві 6–24 місяців);

**3) малокваліфіковані** (виробнича підготовка 2–5 місяців);

**4) некваліфіковані** (інструктаж на робочих місцях).

**2. Управлінський персонал** – частина персоналу підприємства, який виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію й контроль.

## **2.1. Керівники, що здійснюють функції загального управління:**

- **вищого рівня** (директор і його заступники);
- **середнього рівня** (начальники підрозділів);
- **нижчого рівня** (ті, що працюють з виконавцями – начальники ділянок, майстри).

**Залежно від масштабу управління розрізняють:**

- **лінійних керівників** – очолюють організацію в цілому (лінійне керівництво завжди засноване на прямому службовому підпорядкуванні);
- **функціональних керівників** – очолюють відділи, служби, бюро (функціональна підпорядкованість полягає в підпорядкуванні в якийсь частині діяльності, у рамках певної функції).

**2.2. Фахівці** – особи, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні й інші функції.

**Принципова відмінність керівників від фахівців** полягає в юридичному праві прийняття рішень і наявності в підпорядкуванні інших працівників.

**2.2.1. Функціональні фахівці управління** – результатом їх діяльності є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, маркетологи тощо).

**2.2.2. Фахівці-інженери** – результатом їх діяльності є проектна інформація в галузі технології виробництва (технологи, інженери, проектувальники тощо).

**2.2.3. Технічні фахівці** – ті, що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (комірники, обліковці, табельники й ін.).

**Трудовий потенціал працівника** — це сукупність фізичних, духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися у процесі праці.

**Основними компонентами трудового потенціалу працівника є:**

- психофізіологічна складова: стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності й схильності людини, тип нервової системи та ін.;
- соціально-демографічна складова: вік, стать, сімейний стан та ін.;
- кваліфікаційна складова: рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудових навичок, здатність до інновацій, інтелект, творчі здібності, професіоналізм;
- особова складова: відношення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивованість, моральність тощо

Трудовий потенціал працівника не є величиною постійною, він може змінюватися як у сторону збільшення, так і зменшення. У процесі трудової діяльності творчі здібності працівника накопичуються, підвищуються у міру засвоєння нових знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці. Але вони можуть і знижуватися при більш напруженому режимі роботи, погіршенні здоров'я і т.п.

**Управління трудовим потенціалом організації має базуватися на таких принципах:**



- відповідність трудового потенціалу характеру, обсягу і складності трудових функцій і видів робіт, що виконуються;
- обумовленість структури трудового потенціалу матеріально-речовинними чинниками виробництва;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- створення умов для професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, службового просування і розширення профілю, умінь і навичок працівників.

### **3.2 Управління персоналом. Особливості управління персоналом на підприємствах туристської індустрії**

**Управління персоналом** – вид діяльності з керівництва людьми, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею.

До **основних завдань управління персоналом** можна віднести:

- визначення потреби в персоналі (планування якісної та кількісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі);
- забезпечення потреби в персоналі (відбір персоналу, його ділова оцінка);
- мотивація результатів праці та поведінки персоналу (керування процесом мотивації трудової поведінки, керування конфліктами);
- забезпечення процесу керування персоналом (розробка кадрової політики);
- використання персоналу (адаптація, вивільнення, безпека праці);
- розвиток персоналу (планування кар'єри та службових переміщень, організація навчання).

**Управління персоналом** охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення персоналу, а саме:

- найм, відбір і прийом персоналу;
- ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі персоналу;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності персоналу;
- організація праці і дотримання етики ділових відносин;
- управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням кадрів;
- управління поведінкою персоналу в організації;
- управління соціальним розвитком колективу;
- вивільнення персоналу.

Важливою особливістю туристського продукту, що відрізняє його перш за все від промислових товарів, є широка участь людей у виробничому процесі.

Людський чинник обумовлює його неоднорідність і якість. Для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, крім технологічної підготовки, знань в області туристського бізнесу, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування. Все більше значення набувають особові якості працівника, його інтуїція, досвід, здатність і вміння оцінювати ситуацію з різних сторін, у тому числі з погляду своїх клієнтів, можливість творчо і новаторськи підійти до розв'язання проблем, що виникають. Персонал організації має обслужити споживача так, щоб останній перетворився на постійного клієнта. Від цього значною мірою залежить дохід організації — чим більше постійних клієнтів, тим вище прибуток. **Мета управління персоналом в індустрії туризму** полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного обслуговування, що їх задовольняє.

В основі сучасної концепції управління персоналом лежить визнання економічної доцільності капіталовкладень в залучення персоналу, підтримку його працездатності, створення умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості працівника.

Готовність і прагнення співробітника виконувати свою роботу найкращим чином мають розглядатися організацією сфери туризму як ключовий чинник, що забезпечує її успіх.

### **3.3 Філософія організації**

**Філософія організації** — це сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємостосунків персоналу, система цінностей і переконань, що сприймається всім персоналом і яка відповідає глобальній меті організації.

Дотримання філософії організації гарантує успіх і у взаємостосунках персоналу, добробут і, як наслідок, ефективний розвиток організації. Порушення веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і персоналом, до зниження ефективності роботи, іміджу і навіть до банкрутства.

**Філософія організації розробляється на основі таких документів:**

- Конституція;
- Цивільний кодекс;
- Кодекс законів про працю;
- Декларації прав людини;
- Колективний договір;
- релігійні писання (Біблія, Коран тощо);
- статут;
- досвід провідних організацій галузі;
- стратегії кадрової політики організації і країни.

**При розробці філософії організації необхідно враховувати:**

- національний склад працівників;
- тип виробництва;
- вид власності;

- галузь народного господарства;
- чисельність працівників;
- культурний рівень персоналу;
- особисті погляди керівника.

Філософія організації може бути оформлена окремим нормативним документом.

***Склад розділів документа:***

- мета і завдання організації;
- декларація прав працівника;
- вимоги до поведінки співробітників;
- ділові і етичні якості;
- умови праці і робоче місце;
- оплата і оцінка праці;
- соціальні блага;
- соціальні гарантії;
- захоплення (хобі).

**Філософія управління персоналом організації** – сукупність внутріорганізаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємодії персоналу, а також систему цінностей і переконань, яка корелює з цілям організації та сприймається всіма працівниками організації.

Філософія підприємства формується з урахуванням національного менталітету та виражається в його діловому кредо.

**Ділове кредо** – декларування місії підприємства, визначення базових цілей і кодексу поведінки співробітників.

У різних країнах філософія організації має значні відмінності. Наприклад:

**Англійська філософія** заснована на традиційних цінностях нації. Передбачає пошану особи працівника, щире доброзичливість, мотивацію, заохочення досягнень, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

**Американська філософія** заснована на традиціях конкуренції, заохочення індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від нього. Характерними є чітка постановка цілей, високий рівень оплати праці, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

**Японська філософія** заснована на традиціях пошани до старших, колективізму, ввічливості, патерналізму. Переважає теорія людських відносин, відданість ідеалам фірми, довічне наймання працівників.

### **3.4 Методи управління персоналом**

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою виконання координування їх діяльності в процесі функціонування організації.

Розрізняють такі методи управління персоналом:

- **адміністративні методи** базуються на владі, дисципліні, стягненнях і відомі в історії як «методи батога»;

- **економічні методи** ґрунтуються на правильному використанні економічних законів виробництва і за способами дії відомі як «методи пряника»;

- **соціологічні методи** базуються на способах мотивації суспільного впливу на людей через «думку колективу».

- **психологічні методи** ґрунтуються на знанні психології людини, її внутрішнього душевного світу і відомі як «методи переконання». В процесі конкретного розв'язання управлінських проблем корисно організувати ефективні комунікації і застосовувати сукупність різних методів управління, які дозволяють врахувати «чужі помилки» і дають способи розв'язання господарських і кадрових завдань.

### 3.5 Кадрова політика організації

*Організація управління персоналом здійснюється на основі* концепції розвитку підприємства, що складається з трьох частин:

- виробничої;
- фінансово-економічної;
- соціальної або кадрової політики підприємства.

*Державна кадрова політика* формується парламентом, правлячою партією і урядом і в значній мірі визначається типом влади в суспільстві. Тип влади істотно впливає на стратегію і стиль керівництва, а також вимоги до персоналу.

**Типи влади в суспільстві:**

*Охлократія* – (від грецького ochlos – товпа) характеризується відсутністю чіткого підкорення громадян нормам моралі, коли суспільна поведінка визначається на стихійному зборі, мітингу, зібранні людей.

*Автократія* – (від грец. athor – автор) означає необмежену владу в суспільстві однієї особи.

*Демократія* (від грец. Demos – народ) передбачає владу народу на основі суспільного самоврядування.

Найбільш повно використовується творчий потенціал людини в демократичному суспільстві.

Вплив типу влади на стиль керівництва (згідно класифікації Курта Левіна) відображений на рисунку 2.

**Кадрова політика підприємства** – це цілісна стратегія роботи з персоналом, що поєднує різні елементи та форми кадрової роботи, що має метою створення високопродуктивного, високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, який здатен гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Мета кадрової політики** забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельного й якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог законодавства, стану ринку праці .

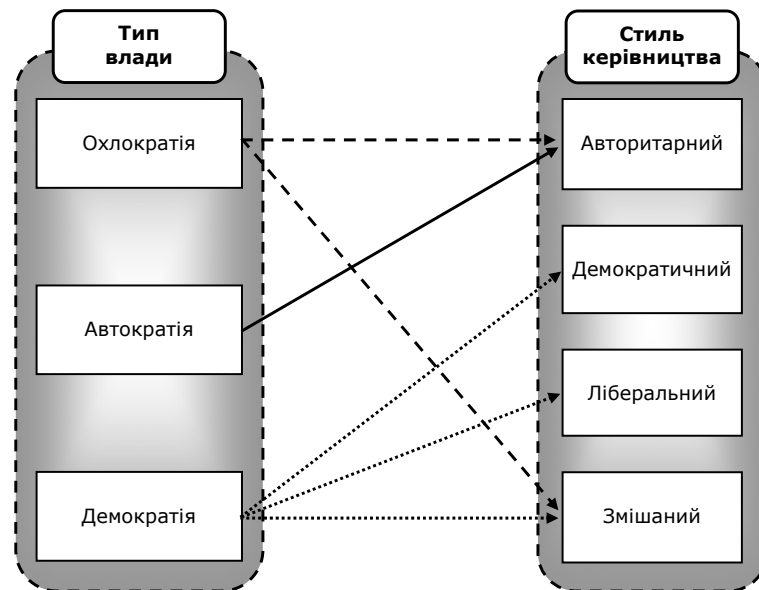


Рисунок 2 — Вплив типу влади на стиль керівництва

**Кадрова політика** визначає генеральну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на тривалу перспективу.

**На підприємстві кадрова політика** формується радою директорів, правлінням і директором підприємства.

**Значення кадрової політики:**

- для підприємства — створення згуртованої відповідальної і високопродуктивної робочої сили;
- для працівників — створення не тільки сприятливих умов праці, що надають задоволення від роботи, але й забезпечення можливості просування по службі й необхідного ступеня впевненості в завтрашньому дні.

**Суб'єктами кадрової політики є:**

- представники керівництва фірми;
- представники працівників і службовців в раді організації;
- представники, які отстоюють інтереси робітничої молоді;
- представники робітників і службовців у спостережній раді;
- комітет з трудових спорів.

**На кадрову політику** впливають:

- профспілки;
- союзи працедавців;
- власники капіталу;
- співробітники;
- суспільні умови;
- структури влади;
- ситуація на ринку праці (нестача або надлишок робочої сили) і т.ін.

**Кадрова політика визначає цілі**, пов'язані з відношенням підприємства до:

- *зовнішнього оточення* (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо);
- *власного персоналу* (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. ін.).

**Цілі кадрової політики:**

- **економічні цілі** – походять від пріоритетних виробничих принципів збереження організації і отримання максимального прибутку;
- **соціальні цілі** – припускають поліпшення матеріального і нематеріального стану працівників (заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, поліпшення умов праці, надання більшої свободи дій і права на участь в прийнятті рішень).

Проте неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні – з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений в досягненні економічних цілей організації, оскільки це гарантує збереження його робочого місця, матеріальне благополуччя, з іншого – організація зацікавлена в активних працівниках. Тому оптимальна реалізація цілей кадрової політики – задоволення соціальних потреб працівників, що відповідає інтересам розвитку економіки.

**Види кадрової політики організації**

**1. Залежно від орієнтації на джерела залучення персоналу та ступінь відкритості організації стосовно зовнішнього середовища:**

**1.1. Відкрита кадрова політика** характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних співробітників на будь-якому структурному рівні. Новий співробітник може почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва.

**1.2. Закрита кадрова політика** характеризується тим, що організація орієнтується на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вищих посадових позицій відбувається тільки із числа співробітників організації.

**2. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію й залежно від рівня усвідомленості правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів:**

**2.1. Пасивна кадрова політика** – керівництво організації не має вираженої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться лише до ліквідації негативних наслідків.

Для такої політики характерна відсутність:

- прогнозу кадрових потреб;
- засобів оцінки праці та персоналу;
- діагностики кадрової ситуації в цілому.

**2.2. Реактивна кадрова політика** – керівництво здійснює контроль над симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами й ситуацією розвитку кризової ситуації.

Керівництво вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовані на розуміння й усунення причин, які призвели до виникнення кадрових проблем.

**2.3. Превентивна (попереджуюча) кадрова політика** – така політика, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації.

**2.4. Активна кадрова політика**, при якій керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійно моніторинг і коректувати використання програм відповідно до змін параметрів зовнішньої й внутрішньої ситуації.

**Підвиди активної кадрової політики:**

**2.4.1. При раціональній** кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації й має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї.

**2.4.2. При авантюристичній** кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. План роботи з персоналом будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Для досягнення цілей суб'єкти кадрової політики використовують певний інструментарій – *засоби кадрової політики*, тобто систему стимулювання.

У кадровій політиці застосовують *різні засоби й заходи*:

**1. Вибір стилю управління.** Під стилем управління розуміють не тільки стиль управління керівника, а й управлінський стиль підприємства в цілому.

Найбільш поширеною є класифікація Курта Левіна

**Розрізняють такі стилі управління:**

**Авторитарний стиль** – характеризується тим, що керівник в ухваленні рішень завжди орієнтується на власні цілі, критерії і інтереси, практично не радиться з трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців.

**Демократичний стиль** – заснований на поєднанні принципу єдиноначальності й суспільного самоврядування.

**Ліберальний стиль** полягає в тому, що керівник в ухваленні рішень орієнтується на цілі і інтереси окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін, «зіштовхує» їх між собою, намагається бути «добрим шефом», але іноді мимовільно стає маріонеткою в чужих руках, які фактично управляють підприємством.

**Змішаний стиль** – передбачає поєднання перерахованих вище типів.

**2. Соціальна політика і політика оплати праці** – матеріальні стимули які організація пропонує своїм співробітникам:

- встановлення тарифної сітки — певному виду діяльності, кваліфікації повинен відповідати певний розмір заробітної платні;

- вручення подарунків у зв'язку зі святами, виплати відпускних, премій квартальних, за результатами року;
- виплати за результатами діяльності організації, надання позик; виплати премій або надбавок до заробітної платні за раціоналізаторську роботу;
- соціальні виплати і пільги, які не передбачені законодавством;
- пенсійне забезпечення в організації, виплати за вислугу років, дотації на санаторне лікування, надання службової житлоплощі, автомобіля, спортивні майданчики, басейни, бази відпочинку тощо.

### **3. Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації і посадових призначень:**

- навчання — на робочих місцях, на ознайомлювальних курсах професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;
- підвищення кваліфікації — внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне;
- посадові призначення — розробка критеріїв придатності на посади, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.

### **4. Створення належних умов праці:**

- робоче місце — організація піклується про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода руху, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), проводить заходи щодо зниження рівня шуму, вмісту шкідливих речовин в засобах праці;
- робочий час — організація забезпечує можливість гнучкого робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);
- зміст праці — організація проводить заходи щодо усунення або зниження монотонності деяких видів діяльності завдяки розширенню спектру виконуваної роботи, збагачення змісту праці.

**5. Забезпечення кадрами** — підтримка контактів зі школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу для потенційних працівників.

Організація розробляє рекламні заходи (розповсюджує оголошення, організовує презентації в різних навчальних закладах) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів.

**Інструментом реалізації кадрової політики** є кадрові служби — основні структурні підрозділи в апараті управління, які виконують всю оперативну роботу з кадрами.

## **3.6 Маркетинг персоналу. Кадрове планування**

Поняття «маркетинг персоналу» виникло у 70-ті роки 20 століття у рамках концепції керування людськими ресурсами



**Мета маркетингу персоналу** — володіти ситуацією на ринку праці, забезпечуючи задоволення потреби підприємства в персоналі.

**Маркетинг персоналу** – вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, що продається на ринку праці

Маркетинг персоналу полягає в:

- вивченні вимог, що ставляться до посад і робочих місць;
- дослідженні зовнішнього (загальноекономічна ситуація, стан в галузі, розвиток технологій, законодавство, кадрова політика конкурентів, особливості соціальних потреб) і внутрішнього середовища (цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал організації, джерела покриття кадрової політики) організації;
- вивченні іміджу організації як працедавця.

**Кадрове планування** – надання людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва.

**Мета кадрового планування** – узгодження і урівноваження інтересів працедавців і працівників.

**Основне завдання кадрового планування** полягає в забезпеченні підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників з мінімальними витратами при відборі й вирішенні питань професійного розвитку.

**Рівні кадрового планування:**

- стратегічне планування – довгострокове планування (3–10 років). Орієнтовано на розв'язання певних проблем;
- тактичне планування – 1–3 роки. Більш детально і диференційовано фіксуються кадрові заходи;
- оперативне кадрове планування – до 1 року. Орієнтоване на досягнення оперативних цілей.

**Оперативний план роботи з персоналом** – комплекс взаємозв'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації і кожного працівника і охоплюючих планування всіх видів роботи з персоналом в організації.

**Зміст оперативного плану роботи з персоналом:**

- планування потреби в персоналі базується на даних про наявні і заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатний розклад, план заміщення вакантних посад;
- планування залучення і адаптації персоналу – планування заходів щодо найму і прийому персоналу з метою задоволення потреби організації в кадрах в перспективі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

**Шляхи покриття потреби в персоналі:**

*1. Активні:*

- організація укладає двосторонні угоди з навчальними закладами;

- організація подає заявки по вакансіях в служби зайнятості;
- організація користується послугами посередницьких фірм з найму персоналу;
- організація залучає новий персонал через своїх співробітників;
- організація укладає лізингові угоди з іншими працедавцями.

## *2. Пасивні:*

- організація повідомляє про вакансії через рекламні оголошення в засобах масової інформації;
- планування вивільнення або скорочення персоналу;
- планування використання персоналу – врахування кваліфікаційних ознак, психічні й фізичні навантаження на людину, її можливості;
- перепідготовка й підвищення кваліфікації;
- планування ділової кар'єри працівник має знати власні перспективи й показники, яких він має досягнути для цього.
- планування безпеки персоналу і турботи про нього – облаштування робочого місця, техніка безпеки, дотримання вимог фізіології і психології праці, заходи в області соціальної інфраструктури і т.ін.;
- планування витрат на персонал (основна й додаткова зарплата, відрахування на соцстрах, витрати на відрядження, підготовку і перепідготовку кадрів, пошук нових співробітників, навчання, на створення сприятливих умов праці і т.ін.).

## **3.7 Планування потреби в персоналі**

На підставі пункту 3 статті 64 Господарського кодексу України підприємство самостійне визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і складає штатний розпис.

**Планування людських ресурсів** – це процес виявлення потреби організації в людських ресурсах і складання планів щодо задоволення цих потреб.

**Якісна потреба** – потреба по категоріях, професіях, спеціальностях, рівню кваліфікаційних вимог до персоналу.

**Завдання визначення якісної потреби в кадрах полягає в**

- обліку вимог до роботи
- обліку дійсної кваліфікації співробітників.

**Кваліфікація** — рівень знань і трудових навичок, необхідний для виконання робіт певної складності відповідної професії або спеціальності.

**Професія** — особливий вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок.

**Спеціальність** — різновид трудової діяльності в рамках певної професії, яка має специфічні особливості і вимагає від працівника додаткових (спеціальних) знань і навичок.

### **Види чисельності:**

**1. Облікова (штатна) чисельність** – це всі постійні працівники підприємства згідно зі штатним розписом.

**2. Явочна чисельність** – чисельність працівників облікового складу, які з'явилися на роботу.

**3. Фактична чисельність** – чисельність працівників, що з'явилися та приступили до роботи.

**Кількісна потреба** – необхідна чисельність персоналу.

### **Основні методи розрахунку потреби в персоналі:**

- **метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу** (трудомісткість процесу), нормування праці;

- **метод розрахунку за нормами обслуговування** – чисельність розраховується залежно від кількості обслуговуваних машин, агрегатів і т.ін.;

- **статистичні методи:**

1) **стохастичні методи** – ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими змінними величинами (наприклад, об'ємом виробництва) в динаміці за попередні періоди;

2) **метод експертних оцінок** – використовується досвід фахівців і керівників.

## **3.8 Оптимізація чисельності персоналу**

**Оптимізація** – процес знаходження найкращого (з безлічі можливих) варіанта рішення завдання при заданих вимогах і обмеженнях.

**Оптимізація управління процесом** – визначення шляхів досягнення мети при забезпеченні найкращих значень показників, що характеризують цей процес.

**Оптимальна чисельність** – це чисельність, близька до мінімальної, але враховуючі динаміку та перспективи розвитку підприємства.

**Керування чисельністю персоналу** – це процес безперервного забезпечення оптимальної чисельності людських ресурсів для вирішення завдань, що виникають перед бізнесом у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

При оптимізації потреби в персоналі слід розрізняти такі поняття:

**1. Загальна потреба («брутто-потреба» в кадрах)** – уся чисельність персоналу, необхідна підприємству для виконання запланованого обсягу робіт.

**2. Додаткова потреба («нетто-потреба» в кадрах)** – кількість працівників, яку необхідно залучити в планованому періоді додатково до наявної чисельності.

**3. Кадрове ядро** – стабільна частина кваліфікованого персоналу, без якої підприємство не може існувати й яка працює на постійній основі, отримує гідну матеріальну винагороду, соціальні пільги.

**4. Периферійні групи персоналу** – працівники, найняті на специфічних умовах (на тимчасову, сезонну роботу, зайняті надомною працею, що працюють за підрядом тощо).

### **3.9 Позикова праця й нестандартні форми зайнятості**

Розвиток сучасних підприємств пов'язаний з постійними змінами їх структури, що обумовлено прагненням швидко та гнучко реагувати на коливання ринку, не збільшуючи витрати. У розвинених країнах цю тенденцію називають «флексибілізацією», яка почала проявлятися з 70-х років минулого століття.

**Гнучке використання персоналу («флексибілізація персоналу»** від англ. «flexibility» – рухливий, еластичний) – використання та пристосування працівників до внутрішніх і зовнішніх змін, що досягається за рахунок гнучкості в оплаті праці та гнучкості у використанні персоналу.

**Гнучкі форми зайнятості** – форми використання робочої сили, засновані на застосуванні нестандартних організаційно-правових умов зайнятості працівників.

**Позикова праця** представляє собою роботу, яка виконується працівником певної кваліфікації, найнятим і наданим агентством позикової праці в розпорядження третьої сторони (користувача), для виконання роботи на користь останнього.

Важливим моментом є те, що договірне трудове відношення, як правило, існує тільки між позиковим працівником і агентством позикової праці. При цьому працівник працює, дотримуючись вказівок користувача.

#### **Основні нестандартні форми зайнятості.**

**1. Аутсорсинг** – (англ. «outsourcing»: «out» – зовнішній, «source» – джерело) – передача певних функцій на обслуговування іншій організації (підприємству), що спеціалізується у відповідній галузі.

**Принцип аутсорсингу** – «залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших».

**Інсорсинг** – явище зворотнє аутсорсингу, коли заходи щодо застосування нетрадиційних форм трудових відносин себе не виправдали, призвели до негативних наслідків, внаслідок чого підприємство вертається до старої схеми, набираючи в штат працівників для виконання певного виду функцій.

**2. Відбір тимчасового персоналу (temporary staffing)** використовують при короткострокових проектах або роботах від одного дня до двох-трьох місяців

**3. Аутстафінг** – (англ. «outstaffing»: «out» – зовнішній, «staff» – персонал, штат) – використання персоналу, який перебуває в штаті кадрового агентства (надання робочої сили підприємству через кадрові агентства) для виконання завдань підприємства-замовника.

Технічно **аутстафінг** здійснюється шляхом виведення частини співробітників за штат і передачі їх приватному агентству або компанії-провайдеру. Співробітники працюють в одній організації (компанії), яка називається замовником, а перебувають в штаті іншій, яка називає провайдером.

**4. Лізинг персоналу** (англ. «staff leasing») – надання підприємству, що випробовує потребу в робочій силі, персоналу, що перебуває в штаті кадрового агентства на певний строк.

**Ключові слова та поняття теми:**

*Персонал. Трудові ресурси. Кадри. Чисельність персоналу організації. Структура персоналу організації. Ознаки структуризації персоналу організації. Трудовий потенціал працівника. Компоненти трудового потенціалу працівника. Управління персоналом на підприємствах туристської індустрії.*

*Управління персоналом організації. Функції управління персоналом. Філософія організації. Методи управління персоналом.*

*Державна кадрова політика. Типи влади в суспільстві. Кадрова політика організації. Суб'єкти кадрової політики. Цілі кадрової політики. Засоби кадрової політики. Стилі управління. Кадрове планування. Рівні кадрового планування. Оперативний план роботи з персоналом. Якісна і кількісна потреба в персоналі. Кваліфікація. Професія. Спеціальність. Маркетинг персоналу.*

**Контрольні питання:**

1. Обґрунтуйте роль і значення управління персоналом як науки.
2. У чому полягає різниця між поняттями „трудові ресурси”, „персонал”, „кадри”?
3. Розкрийте зміст концепцій „управління кадрами”, „управління персоналом”, „менеджмент персоналу”, „управління людськими ресурсами”.
4. Наведіть основні ознаки структурування персоналу організації.
5. Розкрийте сутність нормативного, штатного, фактичного складу працівників.
6. Розкрийте сутність понять «посада», «професія», «кваліфікація»?
7. Розкрийте сутність управління персоналом, наведіть основні функції.
8. Розкрийте сутність філософії організації. Чи розрізняється вона у різних країнах?
9. Перелічіть принципи управління персоналом.
10. Які існують методи управління персоналом, наведіть їхню класифікацію.
11. У чому полягає сутність адміністративних методів управління персоналом. Наведіть приклади.
12. У чому полягає сутність економічних методів управління персоналом. Наведіть приклади.
13. У чому полягає сутність соціально-психологічних методів управління персоналом. Наведіть приклади.
14. Розкрийте сутність поняття кадрової політики організацій, наведіть її основні структурні складові.
15. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
16. Які існують стилі керівництва? Чи впливають вони на кадрову політику?
17. Розкрийте сутність, цілі й завдання кадрового планування.
18. Які вимоги висуваються до кадрового планування?
19. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?
20. Яку структуру має типовий оперативний план кадрового планування?
21. Розкрийте сутність і основні принципи маркетингу персоналу.
22. Назвіть етапи планування потреби в персоналі.
23. Розкрийте сутність поняття «якісна потреба у персоналі».

### ***Практичні завдання:***

1. Проаналізуйте вимоги до трудового потенціалу працівників підприємств туристської індустрії, фактори, які на нього впливають.
2. За результатами проходження навчально-виробничої практики проаналізуйте чи достатня увага приділяється управлінню персоналом на сучасних підприємствах туристської індустрії, запропонуйте заходи щодо поліпшення ситуації.
3. Проаналізуйте та порівняйте між собою філософію організації в різних країнах світу.
4. Розробіть систему засобів впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координування їх діяльності в процесі функціонування туристського підприємства.
5. Розробіть план роботи з персоналом на всіх рівнях кадрового планування (стратегічне, тактичне, оперативне) для підприємства, на якому проходили практику.
6. Проаналізуйте імідж підприємства, на якому проходили практику як працедавця.

### ***Література:***

**основна:** 8-11  
**додаткова:** 12,14,15,17,20

## **ЛЕКЦІЯ 4**

### **ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

- 4.1 Наймання, відбір і підбір кадрів.**
- 4.2 Адаптація персоналу.**
- 4.3 Оцінка персоналу.**
- 4.4 Вивільнення персоналу**
- 4.5 Психологічний аналіз особистості**

#### **4.1 Наймання, відбір і підбір кадрів**

***Наймання на роботу*** – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією.

#### ***Джерела залучення персоналу:***

**1. Внутрішні** – перерозподіл завдань, просування по службових сходах.

#### ***Переваги внутрішніх джерел залучення персоналу:***

- шанси для службового зростання;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в організації;
- низькі витрати на залучення кандидатів;
- претендент на посаду знає організацію і навпаки;
- збереження рівня оплати праці в організації;
- швидка адаптація;
- зростання продуктивності праці;
- підвищення мотивації;
- зниження плинності кадрів і т.ін.

#### ***Недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу:***

- обмежені можливості для вибору кадрів;

- напруженість і суперництво в колективі;
- зниження активності.

## **2. Зовнішні** – наймання нових працівників.

### ***Переваги зовнішніх джерел залучення персоналу:***

- більш широкі можливості вибору;
- нові імпульси для розвитку організації;
- менша загроза виникнення інтриг в організації і т.ін.

### ***Недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу:***

- більш високі витрати на залучення кадрів;
- погіршення соціально-психологічного клімату в організації серед тих, хто давно працює в організації;
- ступінь ризику при проходженні випробувального терміну;
- тривалий період адаптації і т.ін.

***Відбір кадрів*** – система заходів, що сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням підприємства (пошук працівника під вимоги посади).

***Підбір кадрів*** – пошук людей на визначені посади з урахуванням встановлених вимог (пошук під здібності й досвід людини), тобто це пошук, ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини (вік, здоров'я, рівень освіти і т.ін.)

### **Критерії відбору персоналу:**

**1. Формальні** – вимоги до переліку документів, які людина подає (особиста заява, документ, що засвідчує особу, трудова книжка, документ про освіту і т.ін.) і обмеження, наприклад для державних службовців – не займатися підприємницькою діяльністю, не приймати подарунки і т.ін.

**2. Соціальні** – відомості про вік, стан здоров'я, володіння державною мовою і т.ін.

**3. Професійно-кваліфікаційні** – сукупність вимог до профілю, рівня професійної освіти, стаж, досвід роботи і т.ін.

### **Етапи відбору кандидатів:**

- вибір критеріїв відбору;
- затвердження критеріїв відбору;
- попередня відбіркова бесіда;
- заповнення бланка заяви і анкети;
- бесіда по найму (проводиться за схемою, слабо формалізована, не формалізована);
- тестування (оцінка наявності здібностей, складу мислення, необхідного для ефективного виконання завдань);
- перевірка рекомендацій і послужного списку (наприклад телефонний дзвінок попередньому начальнику);
- медичний огляд;
- ухвалення пропозиції про прийом.

## 4.2 Адаптація персоналу

**Адаптація** – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці

**Напрямки трудової адаптації :**

- **первинна**, передбачає пристосування молодих кадрів, які ще не мають досвіду професійної діяльності;
- **вторинна**, тобто пристосування працівників, що вже мають досвід професійної діяльності.

**Види адаптації нового співробітника в організації:**

- **соціально-психологічна адаптація** – входження в колектив, прийняття норм, традицій і неписаних правил колективу, стилю роботи керівників;
- **корпоративна адаптація** – знайомство з організацією діяльності підприємства (структурою підприємства, його місцем на ринку, регламентами тощо);
- **організаційна адаптація** – знайомство з усіма організаційними моментами (де які знаходяться приміщення, як оформити пропуск, коли видають зарплату, коли прийнято йти додому, у відпустку та ін.);
- **технічна (технологічна) адаптація** – набір технік і програмного забезпечення, специфічне програмне забезпечення, специфічне виробниче устаткування;
- **професійна адаптація** – включення особистості в предметну сферу, приведення наявних знань і навичок у відповідність зі специфікою компанії;
- **психофізіологічна адаптація** – адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника до санітарно-гігієнічних умов, до режиму роботи, харчування, зручності робочого місця тощо.

**Стадії адаптації:**

**1. Стадія ознайомлення (орієнтація)** – одержання співробітником інформації про організацію в цілому, про підрозділ і робоче місце. Керівник повинен представити нового співробітника колегам, познайомити з виробничими функціями, пояснити розпорядок роботи, особливості підрозділу.

**1.1. Загальна орієнтація** (як правило є функцією СУП) – ознайомлення співробітників з історією організації, стандартами поведінки, винагородою, режимом праці та відпочинку, охороною праці та технікою безпеки тощо)

**1.2. Спеціальна орієнтація** проводиться керівником підрозділу

**2. Стадія пристосування** (поступове звикання, засвоєння стереотипів).

**3. Стадія асиміляції** (повне пристосування до середовища).

**4. Стадія ідентифікації** (ототожнення особистих цілей із цілями колективу).



## 4.3 Оцінка персоналу

**Оцінка персоналу** – результат співвідношення, порівняння характеристик працівника з еталонними (результати праці, особові якості, якими вони повинні бути тощо)

**Цілі оцінки персоналу:**

- **адміністративна** – підвищення по службі, переведення, припинення трудового договору;

- **інформаційна** – співробітник усвідомлює сильні й слабкі сторони власної трудової діяльності;

- **мотиваційна** – результати оцінки є важливим засобом мотивації поведінки співробітників.

**Методи оцінки персоналу:**

- **за суб'єктами оцінки** (хто проводить оцінку):

- індивідуальні;

- групові;

- експертні;

- самооцінка;

- **за предметом і об'єктом оцінки** (що і хто підлягає оцінці):

- особові характеристики;

- результати праці;

- процес праці і т.ін.

**Форми оцінки персоналу:**

- атестація;

- кваліфікаційний іспит;

- тестування.

Найбільш поширені **критерії оцінки персоналу:**

- **професійні** – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, її кваліфікації, результатів праці;

- **ділові** – характеризують організованість, відповідальність, ініціативну, заповзятливість, ефективність діяльності персоналу;

- **морально-психологічні** – розкривають такі особливості людини, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психічна стійкість;

- **інтегральні** – це характеристики, які утворюються на основі цілої низки інших властивих людині якостей і свідчать про її авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, мислення.

Існує два **підходи до методів оцінки персоналу:**

- **формалізовані** – анкетування, тестування і т.ін.

- **неформалізовані** – співбесіда, групова дискусія, спостереження і т.ін.

## Вивільнення персоналу

**Звільнення** – це припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) і співробітником.

**Вивільнення** – більш широке поняття, це комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин із працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного або інституціонального характеру, реалізований у рамках системи керування персоналом з метою підвищення продуктивності, ефективності й (або) конкурентоспроможності організації.

Відповідно до ст. 36 Кодексу законів про працю **підставами припинення трудового договору** є:

- угода сторін;
- закінчення строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення;
- призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;
- розірвання трудового договору за ініціативи працівника, за ініціативи власника або уповноваженого ним органу або на вимогу профспілкового або іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу;
- переведення працівника за його згоди на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборчу посаду;
- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи через зміну істотних умов праці;
- набрання чинності вироку суду, за яким працівника засуджено (крім випадків звільнення від відбування покарання з випробуванням) до позбавлення волі або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження роботи;
- набрання чинності судового рішення, згідно з яким працівник притягнутий до відповідальності за корупційне правопорушення;
- підстави, передбачені контрактом.

**Вихідна співбесіда** ("заключне інтерв'ю") – працівникові пропонується назвати дійсні причини звільнення, оцінити різні аспекти виробничої діяльності, (психологічний клімат, стиль керівництва, перспективи росту, об'єктивність ділової оцінки й оплати праці, умови праці, безпеку для здоров'я).

**Головними цілями заключного інтерв'ю** є:

- аналіз «вузьких місць» в організації;
- часткове або повне зняття претензій сторін;
- спроба при необхідності вплинути на рішення співробітника про звільнення (контроффер).

**Контроффер** – це зустрічна пропозиція працівникові (просування по службі, збільшення окладу або інша зміна умов праці в кращу для працівника сторону), що заявив про свій намір звільнитися з підприємства.

#### **4.4 Психологічний аналіз особистості**

При розв'язанні проблем управління персоналом слід враховувати, що люди по-різному пристосовуються до життєвих умов.

**За здатністю пристосовуватися** можна виділити три **типи людей**:

- з орієнтацією на даний момент і легкою пристосовуваністю до обстановки;
- з орієнтацією на минуле, здатністю діяти в рамках жорсткої структури з чіткими дозволами й заборонами, правами й обов'язками;
- з орієнтацією на майбутнє, неадекватною щодо ситуації поведінкою, тих, що погано пристосовуються до ієрархічної структури.

Перший тип людей краще працює при ухваленні рішень, другий — при їх реалізації в рамках наявних структур, третій — як генератор ідей.

Кожному керівнику важливо уміти розкривати власні внутрішні психологічні резерви. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе та інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення до діяльності і життя, до цілей і життєвих ситуацій, очікувану емоційну поведінку в напружених ситуаціях і міжособових відносинах, ділові якості.

Кожна людина володіє яскравою індивідуальністю, яка об'єднує її природні й особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються своєрідність особистості, її здібності. В індивідуальності виділяються **базові й програмуючі властивості**. До **базових** відносяться темперамент, характер, здібності людини. Саме через базові властивості розкриваються динамічні характеристики психіки (емоційність, темп реакцій, активність, пластичність, чутливість) і формується певний стиль поведінки і діяльності особистості.

Головною рушійною силою розвитку індивідуальності є її **програмуючі властивості** — спрямованість, інтелект і самосвідомість.

**Основні компоненти, що характеризують психологічний портрет особистості:**

1. **Темперамент** — динамічні особливості психіки людини, тобто тільки темп, ритм, інтенсивність протікання психічних процесів, але не їх зміст. Темперамент є біологічним фундаментом особистості, він заснований на властивостях нервової системи людини. Риси темпераменту є спадковими, тому надзвичайно важко піддаються зміні. Темперамент визначає стиль поведінки людини, способи, якими людина користується для організації своєї діяльності. Тому при вивченні рис темпераменту зусилля мають бути спрямовані не на їх зміни, а на пізнання особливостей темпераменту для визначення роду діяльності людини.

**Типи темпераментів:**

- **сангвінік** — характеризується сильним типом нервової системи, урівноваженістю, жвавістю (збудження легко змінюється гальмуванням і навпаки);
- **холерик** — характеризується неврівноваженим типом нервової системи (з переважанням збудження над гальмуванням);
- **флегматик** — з сильним, урівноваженим, але інертним, нерухомим типом нервової системи;
- **меланхолік** — із слабким неврівноваженим типом нервової системи.

2. **Характер** – сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, що складаються і виявляються в діяльності і спілкуванні, що обумовлює типові для неї способи поведінки. Ті особливості індивіду, які відносяться до характеру, називають рисами характеру. Риси характеру — це стійкі особливості поведінки людини, особливості, які стали властивостями самої особи.

У структурі характеру виділяють *групи рис*, що висвітлюють відношення особи до певної сторони діяльності:

- **до праці** (наприклад, працьовитість, схильність до творчості, сумлінність в роботі, відповідальність, ініціативна, наполегливість і протилежні їм риси — лінощі, схильність до рутинної роботи, безвідповідальність, пасивність);

- **до інших людей, колективу, суспільства** (наприклад, товариськість, чуйність, колективізм і протилежні ним — замкнутість, черствість, бездушність, грубість, індивідуалізм);

- **до самого себе** (наприклад, відчуття власної гідності, гордість і пов'язана з нею самокритичність, скромність і протилежні ним — пихатість, зарозумілість, образливість, егоцентризм, егоїзм);

- **до речей** (наприклад, акуратність, ощадливість, щедрість або, навпаки, скупість і т. п.).

К. Леонгард виділив такі *типи характеру*: демонстративний, педантичний, застряючий, збудливий.

3. **Здібності** – особлива властивість психологічної функціональної системи, що виражається в певному рівні її продуктивності. Кількісні параметри продуктивності системи – точність, надійність (стійкість), швидкість функціонування. Здібності вимірюються шляхом розв'язання завдань певного рівня складності, ситуацій і т.ін.

Рівень здібностей визначається ступенем вирішуваної суперечностей між властивостями індивіда і відносинами особистості. Кращий варіант, коли є здібності до якої-небудь сфери діяльності і інтерес цим займатися.

Здібності поділяються на загальні й спеціальні. *Загальні здібності* можуть зумовлювати схильність до досить широкого спектру діяльності, вони формуються розвитком інтелекту і особливостей особистості. *До загальних здібностей відносяться:*

- готовність до праці, потреба в праці, працьовитість і висока працездатність;

- риси характеру — уважність, зібраність, цілеспрямованість, спостережливість;

- розвиток творчого мислення, гнучкість розуму, уміння орієнтуватися в складних ситуаціях, адаптивна, висока продуктивність розумової діяльності.

Загальні здібності виступають як соціально-психологічна основа розвитку *спеціальних здібностей* до певного виду діяльності: музичні, дослідницькі, викладацькі тощо.

**4. Спрямованість.** В основі спрямованості особистості полягають мотивація її діяльності, поведінки, задоволення потреб. Спрямованість буває на завдання, на спілкування, на себе.

**5. Інтелектуальність.** Інтелект – це система психічних процесів, що забезпечують реалізацію здатності людини оцінювати ситуацію, ухвалювати рішення і відповідно до цього регулювати власну поведінку.

Структура інтелекту залежить від ряду чинників: віку, рівня освіти, специфіки професійної діяльності і індивідуальних особливостей.

Окрім пізнавального, існує інтелект професійний і соціальний (уміння вирішувати проблему міжособових відносин, знаходити раціональний вихід з ситуації, що створилася).

**6. Емоційність.** Всі емоційні явища поділяються на афекти, власне емоції, відчуття, настрої і стресові стани.

Найбільш сильна емоційна реакція — ***афект***. Він захоплює людину повністю і підпорядковує її думки і дії. Афект настає в результаті якого-небудь сильного (об'єктивного або суб'єктивного) потрясіння, він завжди ситуативний, інтенсивний і відносно нетривалий.

***Емоції*** — це більш тривала реакція, яка виникає не тільки як реакція на події, що відбулися, але головним чином на передбачувані або ті, що згадуються. Емоції відображають подію у формі узагальненої суб'єктивної оцінки.

***Почуття*** — стійкі емоційні стани, що мають чітко виражений характер. Це відносини до конкретних подій або людей.

***Настрої*** — тривалі емоційні стани. Це той фон, на якому протікає вся решта психічних процесів. Настрій відображає загальну установку ухвалення або неприйняття миру.

***Стрес*** — неспецифічна реакція організму у відповідь на несподівану і напружену обстановку. Це фізіологічна реакція, яка виражається в мобілізації резервних можливостей організму. Реакцію називають неспецифічною, оскільки вона виникає у відповідь на будь-яку несприятливу дію — холод, втомленість, біль, приниження і т.ін.

**7. Вольові якості.**

**8. Уміння спілкуватися.** В спілкуванні найбільш різноманітно розкриваються індивідуальні особливості всіх учасників цього процесу.

**9. Самооцінка** припускає оцінку власних здібностей, психологічних якостей і вчинків, життєвих цілей і можливостей їх досягнення, а також свого місця серед інших людей.

Самооцінка може бути заниженою, завищеною і адекватною.

**10. Рівень самоконтролю.**

**11. Здатність до групової взаємодії.**

***Ключові слова та поняття теми:***

Наймання на роботу. Внутрішні й зовнішні джерела залучення персоналу. Відбір кадрів. Підбір кадрів. Адаптація. Оцінка персоналу. Методи оцінки персоналу. Вивільнення персоналу. Психологічний аналіз особистості.

### **Контрольні питання:**

1. Які основні цілі соціального розвитку організації?
2. Що таке атестація персоналу? Які типи та види атестації вам відомі?
3. Охарактеризуйте етапи проведення атестації персоналу.
4. Розкрийте сутність поняття «найм на роботу». Надайте характеристики ефективності джерел найму персоналу.
5. Дайте характеристику методам оцінки й відбору персоналу.
6. Що означає поняття «вивільнення персоналу»? Назвіть види вивільнення персоналу.
7. Перелічіть основні критерії психологічного аналізу особистості.
8. Які існують джерела залучення персоналу, перелічіть недоліки й переваги кожного з них.
9. Перелічіть види адаптації. Які основні умови успішної трудової адаптації?

### **Практичні завдання:**

1. Проаналізуйте найбільш характерні помилки при найманні на роботу з боку працедавця й кандидата на вакантну посаду.
2. Розробіть програму й інструментарій проведення психологічного аналізу особистості.
3. Порівняйте процес вивільнення персоналу у різних країнах світу.

### **Література:**

**основна:** 8,9  
**додаткова:** 12,15,20

## **ЛЕКЦІЯ 5**

### **ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **5.1 Розвиток персонала**

#### **5.2 Оцінка персоналу та атестація кадрів**

#### **5.3 Розстановка персоналу. Ділова кар'єра**

#### **5.4 Навчання персоналу**

#### **5.5 Соціальна структура колективу підприємства**

### **5.1 Розвиток персоналу**

**Розвиток персоналу** – проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їх здатності вносити вклад у діяльність організації.

**Професійний розвиток** – процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заняття посад, рішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника й якостями реальної людини.

**Соціальний розвиток організації** – зміна до кращого соціального середовища організації певних умов (матеріальних, суспільних і духовно-моральних).

**Особистісний розвиток** – це процес свідомого розвитку, виконання діяльності відповідно до таланта й ефективного досягнення успіху.

## 5.2 Оцінка персоналу та атестація кадрів

**Оцінка персоналу** — процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного нагромадження інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.

**Атестація персоналу (оцінка відповідності займаний посаді)** — процедура систематичної формалізованої оцінки згідно із заданими критеріями відповідності діяльності конкретного працівника чітким стандартам виконання роботи на данім робочім місці в даній посаді за певний період часу.

Атестація – це форма комплексної оцінки кадрів, за результатами якої ухвалюються рішення про подальший службовий зріст, переміщення або звільнення працівника.

### **Цілі атестації:**

- атестація служить для контролю за діяльністю працівників і її оцінки з подальшим заохоченням, просуванням працівника або припиненням трудового договору;
- атестація служить для пошуку шляхів вдосконалення роботи і самореалізації співробітника.

### **Етапи процесу атестації кадрів:**

**1. Підготовчий етап:** підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, підготовка і розмноження документації, інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.

**2. Формування складу атестаційної комісії і його затвердження:** директор з персоналу (голова): начальник відділу кадрів (заст. голови); керівник підрозділу, в якому проводиться атестація; юрисконсульт; соціальний психолог.

**3. Основний етап:** організація роботи атестаційної комісії по підрозділах підприємства, оцінка індивідуальних внесків працівників, заповнення анкет «Атестація», комп'ютерна обробка результатів.

**4. Заключний етап:** підведення підсумків атестації, ухвалення персональних рішень про просування працівників, відправлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, які не пройшли атестацію.

### **Управлінські рішення, прийняті за результатами атестації:**

- 1. Підвищення** на посаді, одержання категорії, нового розряду.
- 2. Переміщення**, коли працівник переводиться на інше робоче місце в силу виробничої необхідності.
- 3. Зниження на посаді**, коли у зв'язку зі зміною його потенціалу працівник переводиться на більш низьку посаду або за результатами атестації на більш низький розряд для робітника.
- 4. Звільнення** з підприємства, коли працівник повністю не відповідає займаний посаді.

### 5.3 Розстановка персоналу. Ділова кар'єра

**Розстановка персоналу** має забезпечувати постійний рух кадрів виходячи з результатів оцінки їх потенціалу, індивідуального внеску, планованої кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць і наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства.

Науково обгрунтована **розстановка кадрів передбачає:**

1. **Планування службової кар'єри.** Здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу й індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації і наявності вакантних робочих місць (посад) в організації.

2. **Умови праці і оплата праці.** Визначаються у трудовому договорі розміри гарантованої оплати й преміальні, оснащення робочого місця, соціальні блага і гарантії.

3. **Планомірний рух кадрів.** Підвищення, переміщення, пониження і звільнення кадрів проводиться залежно від результатів оцінки працівників і відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.

**Ділова кар'єра** – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Відповідно до закону С. Паркінсона менеджер – керівник проходить такі **фази службового шляху:**

1. Пора готовності (Г) – вік, в якому менеджер починає професійний шлях після навчання.

2. Пора розсудливості ( $\text{б}=\text{г}+3$ )

3. Пора висунення ( $\text{в}=\text{б}+7$ )

4. Пора відповідальності ( $\text{о}=\text{в}+5$ )

5. Пора авторитету ( $\text{а}=\text{о}+3$ )

6. Пора досягнень ( $\text{д}=\text{а}+7$ )

7. Пора нагород ( $\text{н}=\text{д}+9$ )

8. Пора важливості ( $\text{ва}=\text{н}+6$ )

9. Пора мудрості ( $\text{м}=\text{ва}+3$ )

10. Пора тупика ( $\text{т}=\text{м}+7$ )

Іноді, у разі затримки кар'єрного росту, замість фаз 6-10 керівник проходить фази:

6. Пора краху ( $\text{к}=\text{а}+7$ ) – той, кому не давали права ухвалювати важливі рішення, починає вважати всі свої рішення важливими

7. Пора заздрості ( $\text{з}=\text{к}+9$ )

8. Пора упокорювання ( $\text{с}=\text{з}+4$ ) – «мені почесні не потрібні», «мені і тут добре, клопоту менше».

Відокремлюють такі **стадії розвитку персоналу:**

- 20-24 року – ентузіазм;

- 25-29 років – честолюбство;

- 30-34 року – очікування (розрахунок на підвищення);



- 35-39 років – надія;
- 40-44 року – занепокоєння;
- 45-49 років – озадаченість;
- 50-54 року – зрив планів;
- 55-60 років – обурення;
- 61-65 років – забуття.

#### **Види кар'єри:**

- **внутрішньоорганізаційна** – просування усередині організації;
- **міжорганізаційна** – перехід з організації в організацію;
- **спеціалізована** – в рамках однієї професії;
- **неспеціалізована** – робота в різних областях.

Різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання чотирьох основних моделей, а саме:

- **кар'єра «трамплін»** широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовим сходам з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно міняються посади на складніші і краще оплачувані. На певному етапі працівник посідає вищу для нього посаду і прагне утриматися в ній протягом довгого часу. А потім «стрибок з трампліну» (відхід на пенсію).

- **кар'єра «сходи»** – кожна сходинка службової кар'єри є певною посадою, яку працівник займає фіксований час. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти до нової посади і пропрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службовим сходам. Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає ухвалення складних рішень, наприклад, робота як консультанта.

- **кар'єра «змія»** передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожною нетривалий час. Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління, що цікавлять його, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

- **кар'єра «роздоріжжя»** припускає після закінчення певного фіксованого терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої ухвалюється рішення щодо підвищення, переміщення або пониження на посаді.

**Управління діловою кар'єрою** – комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

## 5.4 Кадровий резерв

**Резерв кадрів** – частина персоналу, що проходить планомірну підготовку для заняття суміжних робочих місць більш високої кваліфікації.

**Резерв кадрів на керівну роботу** – контингент перспективних за віком і освітою працівників із числа лінійних і функціональних керівників

### **Основні завдання формування резерву:**

- своєчасне заповнення вакантних посад;
- спадкоємність і стабільність керування організацією або її підрозділами;
- призначення на посаду компетентних працівників;
- навчання та підготовка претендентів на посади, поступове накопичення ними необхідного досвіду.

### **Етапи формування кадрового резерву:**

- визначення потреби в керівниках (чисельного й посадового складу резерву);
- попередній набір претендентів у кадровий резерв;
- вивчення, оцінка, відбір кандидатів у резерв;
- розгляд, узгодження, затвердження складу резерву;
- робота з резервом;
- контроль над підготовкою резерву;
- визначення готовності осіб зі складу резерву до призначення на посаду.

## 5.4 Навчання персоналу

**Навчання персоналу** – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

### **Види навчання:**

1. **Підготовка кадрів** – планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.
2. **Підвищення кваліфікації кадрів** – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.
3. **Перепідготовка кадрів** – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці.

Навчання може здійснюватися на робочому місці й зовні робочого місця.

## 5.5 Соціальна структура колективу підприємства

**Соціальна структура колективу** – це будова, що визначається складом і поєднанням різних соціальних груп, це важливий параметр, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Під **соціальною групою** розуміють сукупність працівників, які володіють якою-небудь загальною соціальною ознакою, властивістю, які об'єднує їх, наприклад, рівень освіти, професія, стаж роботи і т.ін.

**Різновиди соціальної структури:**

- **функціонально-виробнича структура** складається з функціональних груп працівників: службовців, робітників, молодшого обслуговуючого персоналу, учнів тощо Ці функціональні групи об'єднуються у виробничі підрозділи, що мають ієрархію і підкоряються певним посадовцям;

- **професійно-кваліфікаційна структура** утворюється працівниками різних професійних груп, що підрозділяються також за рівнем кваліфікації, освітою, виробничим стажем;

- **демографічна структура колективу** визначається складом за віком, статтю.

- **національна структура колективу.**

**Соціальне планування** – це система методів і засобів планомірного управління розвитком трудового колективу як соціальної спільності, цілеспрямоване регулювання соціальних процесів і розвитку соціальних відносин на рівні колективів.

**План соціального розвитку** – сукупність науково обгрунтованих заходів, завдань, показників по всьому комплексу соціальних проблем, реалізація яких сприяє найбільш ефективному функціонуванню колективу. В центрі їх перебуває не продукція, що виробляється, а людина як виробник і споживач, як соціально активна особистість.

Трудові колективи мають виробляти матеріальні блага, але це не самоціль, а засіб створення для працівників сприятливих умов для роботи, навчання, відпочинку, розвитку і найефективнішого застосування своїх здібностей. Отже **мета планування соціального розвитку трудових колективів** полягає в максимальному використанні можливостей і умов для всебічного розвитку соціальної активності особи.

Досягнення цієї мети сприятиме розв'язанню **завдань**:

- максимальне задоволення розумних потреб членів колективу, підвищення змістовності праці, створення сприятливих умов праці, навчання і відпочинку, що є результатом здійснення технологічних, технічних і організаційних заходів;

- виховання особистості як члена колективу, формування у нього ініціативного відношення до праці, вдосконалення взаємин в колективі.

Розробка плану соціального розвитку колективу включає такі **етани**:

- **на підготовчому етапі** ухвалюється рішення про розробку плану соціального розвитку, формуються робочі групи, укладають договори з

організаціями, що залучаються до розробки плану, уточнюється структура плану, складаються календарні графіки виконання робіт, визначаються програма і методи проведення досліджень виходячи з конкретних виробничих умов; розробляються форми робочої документації, визначається зміст робіт і розподіляються функції між виконавцями (творчими бригадами), проводяться інструктаж і інформування колективу;

- **на аналітичному етапі** визначається ступінь виконання попереднього плану соціального розвитку, вивчається соціальна структура, умови праці, побуту і відпочинку, рівень заробітної платні тощо, зібрані матеріали порівнюються з нормативними даними, досягненнями передового досвіду науки і техніки, що сприяє науковому обґрунтуванню плану. Збирається первинна соціальна інформація, проводяться конкретні соціологічні дослідження. Результати роботи даного етапу (виявлені загальні тенденції, закономірності) оформляються аналітичною запискою;

- **на етапі розробки** проектується заходи, пропозиції і рекомендації, визначаються показники соціального розвитку колективу, які мають бути конкретними і реально здійсними. Складається первинний варіант (проект) плану по розділах, визначається економічна і соціальна ефективність заходів, що пропонуються. Ці заходи узгоджуються з функціональними службами і передаються в робочу групу, яка формує зведений проект плану. Останній узгоджується з головними фахівцями підприємства і керівником підприємства;

- **на контрольному етапі** розробляється система контролю за реалізацією плану соціального розвитку, яка включає систему обліку, що склалася на підприємстві, контролю і звітності.

#### **Основні розділи і напрями робіт плану соціального розвитку:**

- **вдосконалення соціальної структури колективу.** В цьому розділі особлива увага приділяється скороченню або повній ліквідації важких і шкідливих для здоров'я робіт, на зменшення частки малокваліфікованої праці, на підвищення освітнього і кваліфікаційного рівнів працівників, на зміну (якщо в цьому є необхідність) статевовікової структури колективу. Окремо розглядається праця жінок, підлітків, осіб похилого віку з вказівкою тих структурних змін, які доцільно провести серед цих категорій працівників;

- **соціальні чинники розвитку виробництва і підвищення його економічної ефективності.** Плануються заходи, пов'язані з технічним переозброєнням виробництва, з впровадженням нової техніки і технології (проектування прогресивних форм організації і оплати праці, зниження його монотонності). Насичення виробництва високопродуктивною технікою загострює проблему вивільнення працівників і забезпечення зайнятості персоналу підприємства. Доцільно використовувати різні форми зайнятості: неповний робочий день, режими гнучкого робочого часу, надомна праця для жінок і пенсіонерів тощо. Важливо, щоб у плані знайшли віддзеркалення питання подолання інфляції, підвищення працівникам реальної заробітної платні. В умовах зростання технічної озброєності підприємства слід всіляко

підтримувати навчання без відриву від виробництва. Необхідно передбачити також заходи із стимулювання раціоналізації і винахідництва;

- **поліпшення умов праці і побуту працівників.** У плані слід особливо виділити ділянки й підрозділи з несприятливими умовами праці, для яких треба передбачити заходи щодо оздоровлення виробничого середовища, заміни устаткування, що є джерелом підвищення шкідливості і небезпеки, або щодо надійної ізоляції такого устаткування. Передбачають також заходи з дотримання санітарно-технічних норм, стандартів безпеки праці, з організації на підприємстві добре обладнаних побутових, пунктів харчування, прання спецодягу, ремонту взуття, доставки робітникам через столи замовлень продуктів і промислових товарів тощо. Особлива увага приділяється питанням забезпечення працівників житлом, дитячими дошкільними установами, місцями відпочинку тощо;

- **виховання дисципліни праці, розвиток трудової активності й творчої ініціативи.** Заходи цього розділу плану розробляють на основі аналізу ціннісних орієнтацій працівників і мають бути спрямовані на стимулювання високої трудової і виробничої дисципліни, на розвиток різних форм залучення працівників до удосконалення виробництва.

#### **Ключові слова та поняття теми:**

*Атестація кадрів. Розстановка персоналу. Ділова кар'єра. Види кар'єри. Основні моделі кар'єри. Управління діловою кар'єрою. Рух кадрів. Розвиток персоналу. Навчання персоналу. Соціальна структура колективу. Соціальне планування. План соціального розвитку.*

#### **Контрольні питання:**

1. Які існують види навчання ?
2. Перелічть методи навчання персоналу на робочому місці та поза нього.
3. У чому полягає роль служби управління персоналом при організації навчання?
4. Розкрийте сутність поняття «атестація персоналу», перелічить типи та види атестації персоналу.
5. Охарактеризуйте основні етапи проведення атестації персоналу.
6. Розкрийте сутність поняття «ділова кар'єра», перелічить її основні види.
7. Розкрийте сутність поняття «управління діловою кар'єрою».
8. Розкрийте сутність і значення соціального розвитку колективу.

#### **Практичні завдання:**

1. Розробіть систему заходів щодо соціального розвитку колективу турпідприємства для забезпечення найбільш ефективного його функціонування.
2. Розробіть програму підвищення професійної компетентності працівників турпідприємства.

#### **Література:**

основна: 8,9,11  
додаткова: 12,15,19,20

## ЛЕКЦІЯ 6

### МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ. МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ

#### 6.1 Поняття мотивації, її класифікація

#### 6.2 Мотиваційний процес

#### 6.3 Потреби як основа мотивації

#### 6.4 Мотиви діяльності

#### 6.5 Стимули, стимулювання

#### 6.6 Первинні теорії мотивації

#### 6.7 Змістовні теорії мотивації

#### 6.8 Процесуальні теорії мотивації

#### 6.1 Поняття мотивації, її класифікація

**Мотивація** — це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

**Мотивація з точки зору управління** — це функція керівництва, яка полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукання працювати з повною віддачею), а також в довготривалому впливі на працівника в цілях зміни структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Як *основна функція менеджменту* мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей — їх інтереси — мотиви діяльності — дії.

**Завдання**, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці співробітників, які добилися високих результатів, в цілях подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація схвального відношення фірми до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

**Основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих:**

- неочевидність мотивів поведінки людини;
- мінливість мотиваційного процесу;
- відмінності мотиваційних структур працівників;
- наявність безлічі шляхів і способів задоволення кожної окремої потреби людини;

- взаємозалежність робіт в організаціях, недостатня інформованість про результати роботи співробітників, часті зміни в службових обов'язках внаслідок вдосконалення технології;

- люди, їх потреби, мотиви, інтереси знаходяться не на першому місці в керівництва.

**Мотивацію класифікують за такими ознаками:**

**1. За основними групами потреб:**

- **матеріальна мотивація** — прагнення до достатку, більш високого рівня життя — залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації;

- **трудова мотивація** породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою;

- **статусна мотивація** є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації;

**2. За способами, що застосовуються:**

- **нормативна мотивація** — це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування і т.п.;

- **примусова мотивація** ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;

- **стимулювання** — дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації є **прямими**, оскільки припускають безпосередній вплив на підлеглих, **третій** — непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників — стимулів.

**3. За джерелами виникнення мотивів:**

- **внутрішня мотивація** виявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви;

- **зовнішня мотивація** дія на суб'єкт відбувається ззовні.

**4. За спрямованістю на досягнення цілей фірми:**

- **позитивна мотивація**, сприяє ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т. п.);

- **негативна мотивація**, що перешкоджає досягненню цілей (матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді).

## 6.2 Мотиваційний процес

Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій:

1. **Виникнення потреби** – потреба виявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби.
2. **Пошук шляхів усунення потреби** – людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати останню.
3. **Визначення цілей (напрямів) дії** – людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби.
4. **Виконання дій** – людина затрачує зусилля на те, що допоможе їй усунути потребу.
5. **Отримання винагороди за виконані дії**. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт.
6. **Задоволення потреби**. Залежно від ступеня зняття напруги, що була викликана потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

## 6.3 Потреби як основа мотивації

**Потреба** – стан індивіда, який викликаний випробуваною ним нуждою в об'єктах, необхідних для його існування і розвитку і є джерелом його активності.

**Спонування** — це відчуття недостатку в чому-небудь, що має певну спрямованість. Воно є поведінковим виявом потреби і сконцентроване на досягненні мети.

Потреби людей класифікують за різними **ознаками**:

### 1. За походженням:

- у **природних** потребах виражається залежність людини від умов, необхідних для збереження і підтримки його життя. (в їжі, питті, спілкуванні з особами протилежної статі, захисті від холоду, спеки і т.ін.)
- **культурні потреби** відображають залежність активної діяльності людини від продуктів людської культури (наприклад, виделка і ложка).

### 2. За природою:

- **первинні** – фізіологічні і, як правило, природжені (наприклад, потреби в їжі, воді, повітрі, сні тощо);
- **вторинні** — психологічні (наприклад, потреби в успіху, пошані, прихильності, владі).

### 3. За характером предмету:

- **матеріальні** – залежність людини від предметів матеріальної культури (потреба в їжі, одязі, житлі, предметах побуту і т. ін.);



- **духовні** — залежність людини від продуктів суспільної свідомості (потреби поділитися з іншими думками і відчуттями, в спілкуванні, читати газети, книги і журнали, дивитися кінофільми і спектаклі, слухати музику тощо).

**4. За ступенем усвідомлення людиною:**

- **усвідомлені** — людина знає, чого хоче, і думає над тим, як цього добитися;

- **неусвідомлені** — людина лише відчуває, відчуває, що їй чогось бракує, вона відчуває напруженість, але не уявляє, що потрібно зробити для зняття напруги.

**5. За ступенем важливості для людини:**

- **домінуючі** — можуть пригнічувати всі інші і визначати основні напрями поведінки і діяльності;

- **другорядні**.

**6. За віднесеністю потреб до внутрішньої або зовнішньої сфери розвитку:**

- **індивідуальні**;

- **соціальні**;

- **змішані (індивідуально-соціальні)**.

**Властивості потреб:**

- вони завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;

- їм властиві різноманітня і здатність до розвитку;

- більшість з них циклічні, тобто періодично виникають знову.

## **Мотиви діяльності**

**Мотиви** — усвідомлювані причини вибору дій і вчинків людини.

Мотив породжується певною потребою. Потреба — механізм людської активності, мотив — її конкретний прояв.

**Класифікація мотивів:**

**1. За зв'язком з суспільними потребами:**

- **ідейні** (пов'язані зі світоглядом);

- **політичні** (обумовлені позицією особистості по відношенню до політики);

- **етичні** (засновані на етичних нормах і принципах);

- **естетичні** (відображають потребу в прекрасному).

**2. За джерелом виникнення, обумовленості:**

- **соціальні (патріотичні)** — джерелом виникнення патріотичних мотивів є країна, де народився і живе людина;

- **колективістські** — маючи джерелом колектив, виникають унаслідок готовності людини керуватися в поведінці інтересами конкретного колективу, до якого вона належить;

- **діяльнісні** виникають на основі конкретної діяльності людини, є наслідком особливостей трудової діяльності, умов конкретної праці;

- **заохочувальна** — джерелом є матеріальне і моральне стимулювання, винагорода у вигляді заробітної плати, премій, надбавок або похвал.

**3. За видами діяльності:**

- **суспільно-політичні;**
- **професійні;**
- **навчально-пізнавальні.**

**4. За часом прояву:**

- **постійні** — діють протягом всього життя людини;
- **тривалі** — діють протягом багатьох років;
- **короткочасні** — діють протягом обмеженого тимчасового інтервалу часу.

**5. За силою прояву:**

- **сильні**, які обумовлюють особливо дієву мотивацію;
- **помірні** — характеризуються середньою силою;
- **слабкі** — ті, що неістотно впливають на діяльність.

**6. За проявом в поведінці:**

- **реальні (актуальні)** — ті, що спонукають поведінку і діяльність;
- **потенційні** — ті, що сформувалися у особистості, але не виявляються в даний момент;

**7. За ступенем усвідомленості:**

- **усвідомлені;**
- **неусвідомлені.**

**Основні функції мотивів:**

- **спонукаюча** функція полягає в тому, що мотиви обумовлюють вчинки особистості, її поведінку і діяльність;
- **спрямовуюча** функція полягає у виборі і здійсненні певної лінії поведінки, діяльності;
- **регулююча** функція полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації мають або особистісний характер, або спрямовані на реалізацію інтересів колективу, фірми.

## **6.5 Стимули, стимулювання**

**Стимули** — це зовнішні подразники, що сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини, тобто це блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні ним певних дій.

**Відмінність стимулів від мотивів** полягає в тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви — прагнення людини отримати їх.

**Стимулювання** — дія на трудову поведінку працівника через створення особливо значущих умов, що спонукають його діяти певним чином;

**Функції стимулювання:**

- **економічна** — ефективно стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, тобто розв'язанню економічних завдань;

- **соціальна** – одержуючи доходи, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ, займає певне місце в соціальній структурі колективу і суспільства в цілому;

- **соціально-психологічна** – стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника — його потреб і цінностей, орієнтації і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці;

- **етично-виховна** — формуються етичні якості особистості працівника.

Класифікують стимули за такими ознаками:

#### 1. За суб'єктами інтересів:

- в основі **суспільного стимулювання лежать** інтереси суспільства (загальнодержавні інтереси), що покликані заохочувати ті або інші види трудової діяльності, найбільш відповідні політиці держави в різних сферах суспільного життя;

- **колективні стимули** пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, його підрозділів, цільових і виробничих груп;

- структура **індивідуальних стимулів** у цілому співпадає із структурою матеріальних і нематеріальних стимулів.

2. Залежно від того, на задоволення яких **потреб** працівника спрямовані стимули:

- **матеріальні стимули** засновані на майнових інтересах працівників; у цьому зв'язку розрізняють стимули *грошові й негрошові*. До *грошових стимулів* відносяться заробітна платня і тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибули, компенсації, кредити на покупку дорогих речей, позики на будівлю житла та інші, до *негрошових* — умови побутового обслуговування на підприємстві, санітарно-гігієнічні умови, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, організація праці тощо;

- **нематеріальні стимули** – дії, пов'язані з соціальними, моральними, творчими та іншими потребами працівника.

*Соціальні стимули* пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по службових сходах, займатися престижною працею. *Моральні стимули* пов'язані з потребами людини у визнанні і пошані, етичному схваленні. *Творчі стимули* розраховані на задоволення потреб працівника в творчій самореалізації. *Соціально-психологічні стимули* пов'язані з потребою у спілкуванні. *Стимули самоствердження* відносяться до внутрішніх рушійних сил людини, спонукаючих її до досягнення поставлених цілей без прямої зовнішньої дії.

#### 3. За способом дії на підлеглих:

- **заохочення;**

- **примушення.**

## 6.6 Первинні теорії мотивації

Розрізняють три *групи мотиваційних теорій*:

- **первинні**, в основі яких лежить специфічна "модель" працівника-людини;
- **змістовні**, що аналізують структуру потреб і мотивів особистості і їх прояв;
- **процесуальні**, що вивчають вплив на мотивацію зовнішніх чинників.

### **Первинні теорії мотивації**

#### **"ХУ-теорія" Д. Мак-Грегора**

**«Теорія Х» (розробив Ф. Тейлор, розвинув і доповнив Д. Мак-Грегор).**

##### **Основні положення:**

- в мотивах людини переважають біологічні потреби;
- для звичайної людини характерна нелюбов до праці, тому працю необхідно нормувати і кращим методом її організації є конвеєрний;
- більшість людей можна примусити затрачувати зусилля і здійснювати необхідні дії в цілях виробництва тільки шляхом примушування;
- середня людина вважає за краще, щоб нею управляли, прагне не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і бажає знаходитися в безпечній ситуації;
- необхідний постійний контроль за працівниками з боку керівництва.

Теорія "Х" розглядає людину як поганого, несумлінного і безініціативного працівника із завдатками рабської психології.

#### **Теорія "У"**

**До основних положень** теорії "У" відносяться такі:

- в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати;
- фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як під час гри або на відпочинку;
- небажання працювати не є спадковою рисою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання;
- зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;
- відповідальність і виконання зобов'язань щодо цілей організації залежать від винагорода, яку одержує працівник за результати праці; найбільш важливою є винагорода, пов'язана із задоволенням потреб в самовираженні;
- вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до цього;
- багато які люди готові застосовувати свої знання і досвід, проте індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії "У" описує передову, творчо активну частину суспільства.

#### **Теорія "Z" (розробив У. Оучі)**

##### **Основні ідеї:**

- в мотивах людей поєднуються соціальні й біологічні потреби;
- люди вважають за краще працювати в групі і ухвалювати групові рішення;

- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки має переваги;
- на підприємстві має здійснюватися постійна ротація кадрів і бути організована постійна самоосвіта;
- повільна службова кар'єра з просуванням людей по досягненні певного віку має переваги;
- адміністрація проявляє постійну турботу про працівника і забезпечує йому довгострокове або довічне наймання;
- людина — основа будь-якого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства.

Теорія "Z" описує гарного працівника, який прагне краще працювати в групі і мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Стимули спонукання до праці для працівників ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

## 6.7 Змістовні теорії мотивації

### Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

#### *Основні ідеї:*

- людина постійно відчуває певний набір потреб, які об'єднуються в групи і утворюють ієрархію;
- потреби, які не задоволені, спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- звичайно людина відчуває одночасно декілька потреб, що знаходяться в комплексній взаємодії; якщо одна потреба задовольняється, її місце посідає інша;
- потреби більш низького рівня вимагають першорядного задоволення, а потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після того, як загалом задоволені потреби більш низького рівня;
- потреби більш високого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби більш низького рівня.

Згідно з теорією А. Маслоу, існує *п'ять груп потреб*:

1. **Фізіологічні потреби** — в їжі, воді, повітрі, притулку, сексі, тобто ті, які людина має задовольняти для підтримки свого організму в життєдіяльному стані.

2. **Потреби в захищеності й безпеці** пов'язані з прагненням і бажанням людини знаходитися в стабільному і безпечному стані, що захищає від страху, болю, хвороб та інших страждань, які може принести їй життя.

3. **Потреби в приналежності й причетності.** Людина прагне до участі в сумісних діях; хоче дружби, любові, а також бути членом якихось об'єднань, брати участь в суспільних заходах і т.п.

4. **Потреби у визнанні й пошані** відображають бажання людей бути компетентними, сильними, впевненими в собі, а також бачити, що люди, які їх оточують, визнають їх такими і поважають за це.

5. **Потреби в самовираженні** виявляються у прагненні людини до найбільш повного застосовуванні власних знань, здібностей і умінь для самоствердження в бізнесі, менеджменті, політиці і т.ін.

#### **Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера**

К. Альдерфер здійснив спробу уточнити і творчо розвинути теорію ієрархії потреб, виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб: існування, зв'язку і зростання.

**Потреби існування** містить дві групи потреб піраміди А. Маслоу: в безпеці й фізіологічні.

**Потреби зв'язку** відображають соціальну природу людини, її прагнення бути членом сім'ї, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих. Тому до групи потреб зв'язку відносяться потреби в приналежності до соціальної групи, визнанні й пошані, пов'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі, а також ту частину потреб в безпеці піраміди А. Маслоу, яка пов'язана з груповою безпекою.

**Потреби зростання** аналогічні потребам у самовираженні піраміди А. Маслоу і включають також потреби групи визнання і самоствердження, що пов'язані з прагненням до розвитку впевненості, самовдосконалення і т.п.

Згідно з А. Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки знизу вгору (задовольнив потребу нижчого рівня — перейшов до наступної і т. д.). К. Альдерфер вважав, що цей "рух" йде в обидві сторони (вгору, якщо не задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня). При цьому К. Альдерфер вважав, що в разі незадоволення потреби верхнього рівня посилюється ступінь дії потреби більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень.

Процес руху вгору за рівнями потреб К. Альдерфер називає задоволенням потреб, а процес руху вниз — фрустрацією, тобто поразкою у прагненні задовольнити потребу.

#### **Теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда**

Д. Мак-Клелланд вважав, що будь-яка організація надає працівникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті, у владі.

**Потреби досягнення** виявляються у прагненні людини досягти цілей, що стоять перед нею, ефективніше, ніж вона робила це раніше.

**Потреба співучасті** виявляється як прагнення до дружніх відносин з оточуючими.

**Потреба у владі** полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси і процеси, що проходять в її оточенні.

Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи. Першу групу складають особистості, які прагнуть до влади заради владарювання, можливості командувати. Інтереси організації для них відходять на другий план

і навіть втрачають значення. До другої групи відносяться особистості, які прагнуть влади для того, щоб з її допомогою більш ефективно вирішувати завдання організації.

Потреби досягнення, співучасті й владарювання в концепції Д. Мак-Клелланда не виключають одна одну і не є ієрархічними, а взаємозв'язані.

### **Теорія двох чинників Ф. Герцберга**

Ним було визначено дві групи чинників, що по-різному впливають на мотивацію праці.

**Гігієнічні** чинники, або чинники "здоров'я", пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота (заробітна плата, безпека і умови на робочому місці (шум, освітленість, комфорт і т. ін.), статус, правила, розпорядок, режим роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами і підлеглими). Самі по собі вони не викликають задоволеності у працівників, але їх погіршення або відсутність породжує незадоволеність працею і демотивацію.

Мотивуючі чинники, що **пов'язані з характером і сутністю роботи**. Вони безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації і трудових досягнень, є стимуляторами ефективної праці. До мотивуючих чинників відносяться досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікавий зміст праці, високий ступінь самостійності й відповідальності, професійно-посадове зростання, можливість особистої самореалізації.

На відміну від А. Маслоу, який розглядав гігієнічні чинники як щось, що викликає певну лінію поведінки, Ф. Герцберг, навпаки, вважав, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні чинники тільки тоді, коли їх реалізація здається йому неадекватною або несправедливою.

#### **Основні положення теорії:**

- відсутність гігієнічних чинників веде до незадоволеності працею;
- наявність мотивуючих чинників може тільки частково компенсувати відсутність чинників гігієни;
- у звичайних умовах наявність гігієнічних чинників сприймається як природне і не надає мотиваційної дії;
- найбільша позитивна мотиваційна дія досягається за допомогою мотивуючих чинників за наявності чинників гігієни.

## **6.8 Процесуальні теорії мотивації**

### **Теорія очікувань (У. Врум)**

Мотивацію людини до праці визначають три взаємозв'язані чинники.

1. Очікування бажаного результату від додаткових зусиль, що були затрачені (витрати —> результат).
2. Очікування винагороди за отриманий результат (результат —> винагорода).

3. Валентність, або очікувана цінність винагороди. Валентність — це ступінь привабливості винагороди, що була реально одержана, її відповідність тому, що очікувалося.

### **Теорія справедливості (З. Адамс).**

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій колег і на цій основі приходить до висновку щодо справедливості оплати її праці. Несправедливість може існувати у формі недоплати (вона переноситься гостріше і викликає обурення) і переплати (відчувається рідше, в нормальній людині при цьому виникає відчуття провини або залежності).

### **Теорія постановки цілей (Е. Локк).**

Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою і ради досягнення яких виконує певні дії.

Готовність людини витратити певні зусилля, виконувати роботу на певному рівні в значній мірі залежать від чотирьох *характеристик цілей*:

**Складність мети** відображає ступінь професіоналізму і рівень виконання, необхідний для її досягнення. **Специфічність мети** відображає її кількісну ясність, точність і визначеність. **Прийнятність мети** відображає ступінь, до якого людина сприймає її як власну. **Прихильність мети** відображає готовність витратити зусилля певного рівня для її досягнення. Якщо все легко виходить, прихильність цілі у працівника зростає, а при появі труднощів знижується.

### **Теорія Л. Портера — Е. Лоулера**

Модель цих авторів, згідно з якою досягнуті результати залежать від зусиль, що витрачаються співробітником, його здібностей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень зусиль, що витрачаються, визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості в тому, що докладені зусилля дійсно спричинять за собою відповідний рівень винагороди. У моделі встановлюється співвідношення між винагородою і результатами. Результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: зусиль, що витрачаються, здібностей і характеру людини та усвідомлення нею власної ролі в процесі праці.

Рівень зусиль, що витрачаються, у свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою.

Досягнення необхідних результатів може спричинити внутрішні винагороди, такі як відчуття задоволення від виконаної роботи, впевненість у власній компетентності й самоповага, а також зовнішні винагороди — похвалу керівника, премію, просування по службі. Можливий зв'язок між результативністю якого-небудь співробітника і його винагородженням.

При цьому люди мають власну думку щодо винагороди, яку вони одержують.



Задоволення — це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення є мірою реальної цінності винагороди, ця оцінка впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

### **Теорія посилення мотивації Б. Скіннера**

Згідно з теорією Скіннера, поведінка людей обумовлена наслідками їх дій в подібній ситуації в минулому.

Схематично механізм поведінки, згідно з Скіннером, можна відобразити так:

Стимули —> поведінка —> результат —> майбутня поведінка.

### **Концепція партисіпативного управління**

Ця теорія припускає залучення працівників до управління організацією. Вона базується на передумові, що коли працівник зацікавлено бере участь у внутрішньофірмовій діяльності і одержує від своєї праці задоволення, то він працює більш продуктивно і якісно.

Розрізняють три **ступені участі**: висунення пропозицій, вироблення альтернативи, вибір остаточного рішення.

#### **Ключові слова та поняття теми:**

*Мотивація. Мотиваційний процес. Потреба. Спонування. Мотиви. Стимули. Стимулювання.*

*Первинні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації.*

#### **Контрольні питання:**

1. Розкрийте сутність мотивації. За якими ознаками вона класифікується?
2. Перелічіть основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих.
3. Розкрийте сутність поняття «потреба». За якими ознаками вона класифікується?
4. Розкрийте сутність поняття «стимул». За якими ознаками вони класифікуються?
5. Розкрийте сутність поняття «стимулювання». Охарактеризуйте функції стимулювання.
6. Розкрийте сутність заробітної плати. Які форми й системи заробітної плати Вам відомі?
7. Які основні первинні теорії мотивації Вам відомі. Охарактеризуйте їх.
8. Які основні змістовні теорії мотивації Вам відомі. Охарактеризуйте їх.
9. Які основні процесуальні теорії мотивації Вам відомі. Охарактеризуйте їх.

#### **Практичні завдання:**

1. Розробіть мотиваційну програму щодо поліпшення роботи працівників турпідприємства.
2. Проаналізуйте найбільш характерні помилки при стимулюванні працівників.
3. Проаналізуйте позитивні сторони й недоліки застосування мотиваційних заходів, яким принципам вони мають відповідати?
4. Проаналізуйте взаємозв'язок основних змістовних теорій мотивації.

#### **Література:**

**основна:** 8,9  
**додаткова:** 12,15,18,20

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Законодавство України. Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
2. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум. - М.: Дашков и Ко, 2007.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. — М. : Юрист, 2001.
4. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
5. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе. – М.: КНОРУС, 2006.
6. Райли Майкл. Управление персоналом в гостеприимстве.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
7. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала./Як Фитц-енц.- М.: Вершина, 2006.
8. Саак А.Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме — СПб.: Питер, 2007.
9. Сайт з питань управління персоналом. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/>.
10. Сайт з питань управління персоналом. Режим доступу: <http://hrliga.com>.
11. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. — Київ : МАУП, 2001.
12. Управление персоналом организации/ Под. ред. Кибанова А. Я. и др. – М. : Инфра-М, 2001.
13. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. – Київ : МАУП, 2002.
14. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента. – Київ : МАУП, 1999.
15. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. — Київ : МАУП, 2000.

*Навчальне видання*

**АЛЕКСАНДРОВА** Світлана Анатоліївна

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з курсу

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*(для студентів денної та заочної форм навчання  
3 курсу напряму 6.140103 «Туризм» та  
4 курсу напряму 6.140101 «Готельно-ресторанна справа»)*

Відповідальний за випуск *Л.В. Оболенцева*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *С. А. Александрова*

План 2015, поз. 161 Л

---

Підп. до друку 25.06.2015

Формат 60x84/16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 3,9

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.